



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT KOTA PADANG PANJANG

TESIS



**JONRIZAL
0821202013**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2011**

ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT KOTA PADANG PANJANG

Oleh: Jonrizal., S.Sos

(Di bawah bimbingan Drs. Azwar M.Si dan Roza Liesmana, S.IP, M.Si)

RINGKASAN

Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang merupakan bagian tugas Pemerintah Kota dalam melaksanakan program kebijaksanaannya. Berdasarkan Peraturan Daerah nomor 2 tahun 2004 tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja, Sekretariat Daerah menjalankan kewenangan pemerintah di bidang pelayanan teknis administrasi seluruh perangkat daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintah daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintahan daerah.

Dengan kondisi yang demikian, Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada organisasi tadi terutama Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki secara optimal dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang siap untuk menjalankan tugas sebagai aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah: Mendeskripsikan kinerja pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang dan mendeskripsikan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang dalam peningkatan disiplin.

Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Menurut Siagian Untuk mengukur kepuasan kerja, dipergunakan beberapa indikator Kreitner and Kinicki dan Luthans yaitu : Kepuasan dengan gaji yang diterima, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan atasan dan Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Metode yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu menggunakan Pendekatan dan Desain Penelitian Kualitatif Deskriptif, Fokus Penelitian Sekretariat Kota Padang Panjang, Jenis Penelitian Data Primer dan Data Sekunder, Teknik Pengumpulan Data Wawancara Mendalam, Triangulasi Data teknik pengumpulan dan sumber data Analisa Data Penjodohan Pola.

Dilihat dari hasil evaluasi kinerja semester 1 tahun 2010 dengan menggunakan beberapa indikator. Kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang pada semester 1 tahun 2010 diklasifikasikan "BAIK" dengan toatal skor 123,5 % atau rata-rata 20,583. Dan berdasarkan akumulasi skor penilaian evaluasi kinerja semester 1 tahun 2010 Sekretariat Daerah berada pada peringkat ke 2 dari 11 SKPD pengelolaan pendapatan.

Namun tidak bisa dipungkiri bahwa pencapaian tersebut juga tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan, pencapaian tersebut belum mampu menjabarkan permasalahan terkait kedisiplinan SDM pelaksana dan kepuasan kerja dari tiap-tiap pegawai pemerintah yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Padang

Panjang.

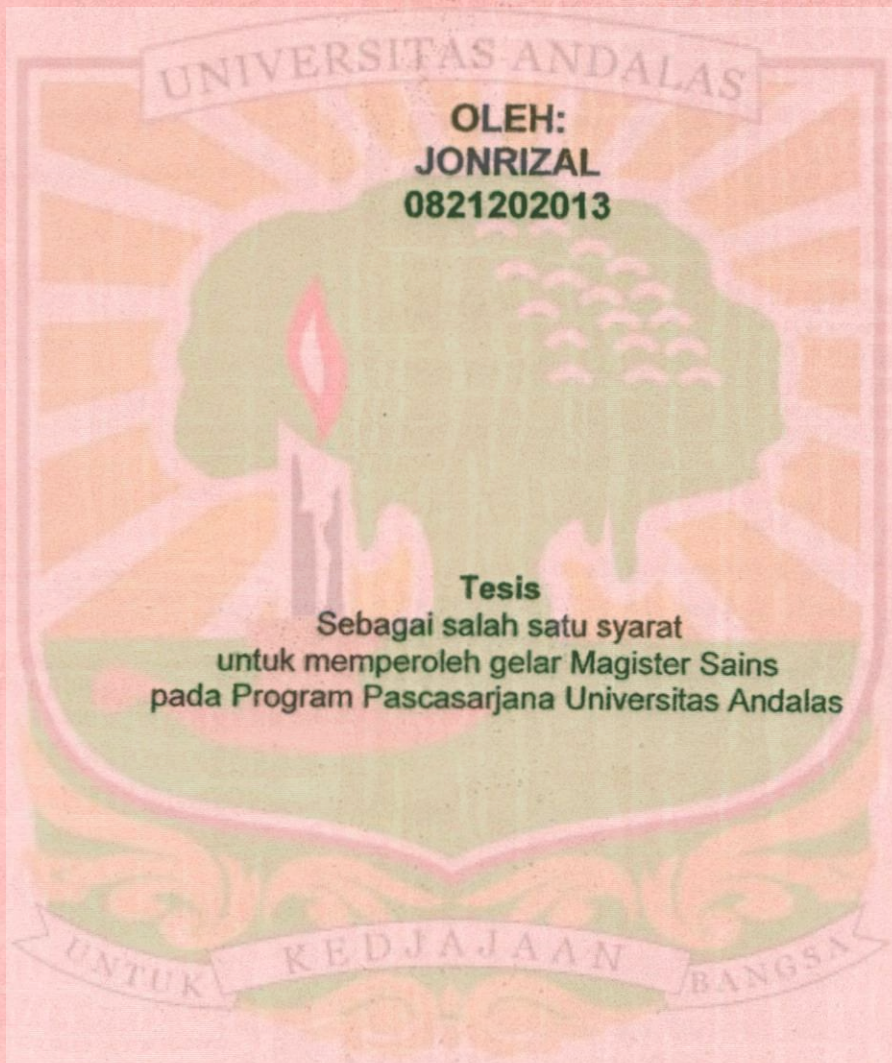
Terdapat beberapa faktor penyebab pegawai di Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang kurang disiplin dalam melaksanakan kerjanya diantaranya yaitu: Penempatan pegawai yang kurang tepat sasaran atau tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai tersebut, Rendahnya kepercayaan pemimpin dalam memberikan suatu tanggung jawab kerja/kegiatan kepada bawahannya., Pimpinan hanya memberikan tanggung jawab kerja terhadap pegawai yang dipercaya dan memiliki kedekatan tertentu terhadap pemimpin, Penerapan kedisiplin dari seorang pemimpin tidak didasarkan asas keadilan dan pemerataan sanksi.

Potensi SDM yang dimiliki oleh organisasi atau instansi pemerintah manapun haruslah dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan cara memanfaatkan keahlian pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama untuk mengemban sebuah tanggung jawab, serta motivasi dan kepercayaan dari pemimpin menjadi hal yang mendukung peningkatan kinerja di suatu instansi pemerintah.

Kata Kunci: Kinerja, Kepuasan Kerja, Pimpinan dan Kepercayaan.



ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT KOTA PADANG PANJANG



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ANDALAS
2011**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS


Dengan ini saya menyatakan bahwa isi tesis yang saya tulis dengan judul:

“ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT KOTA PADANG PANJANG”

Adalah hasil kerja/karya saya sendiri dan bukan hasil jiplakan dari hasil kerja/karya orang lain, kecuali kutipan yang sumbernya dicantumkan. Jika kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka status kelulusan dan gelar yang saya peroleh menjadi batal dengan sendirinya.

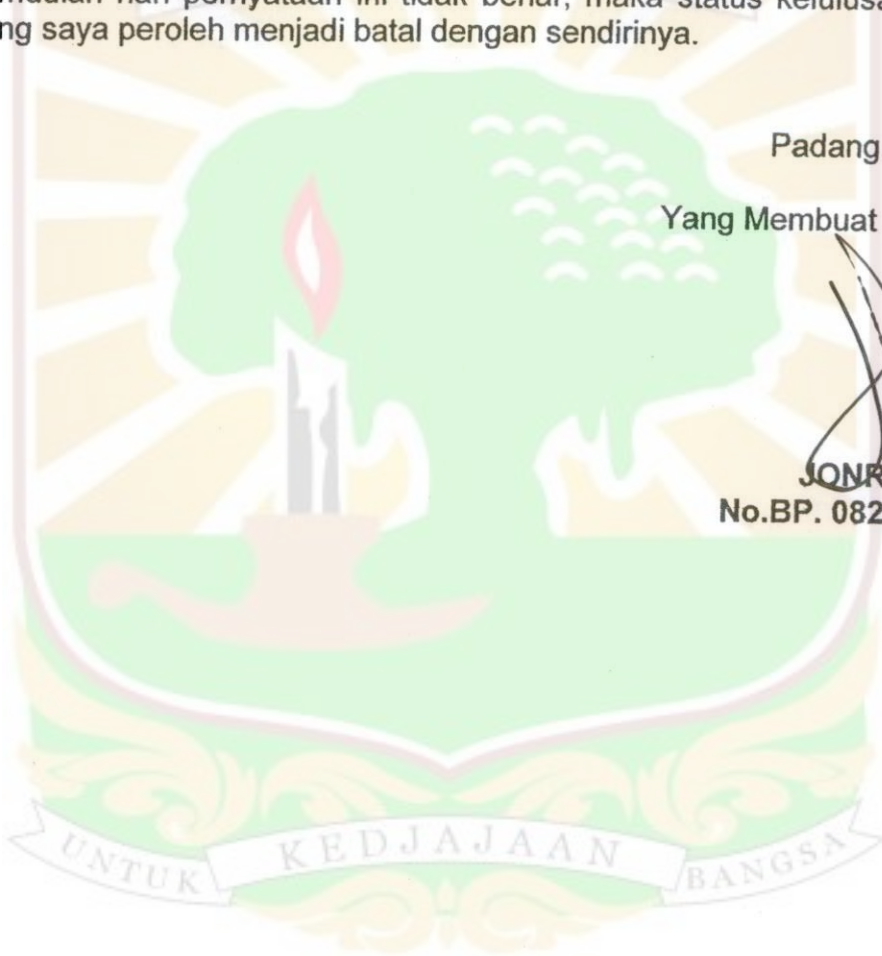
Padang, Maret 2011

Yang Membuat Pernyataan,



JONRIZAL

No.BP. 0821202013



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 22 Juni 1965 di Kota Jambi. Anak ke 5 dari 6 bersaudara dari padangan ibu Nurehan dan ayah Tamrin Jamal. Penulis menamatkan pendidikan SD Tahun 1980 di Kota Jambi, SLTP Tahun 1983 di Solok Selatan, dan SLTA Tahun 1998 dengan mengikuti ujian persamaan di Dinas Pendidikan Sumatera Barat (Padang).

Awal mulai terhitung menjadi PNS pada tahun 1991 diangkat dari golongan II/B sebagai sopir, setelah itu ikut ujian persamaan SMA lulus pada tahun 1998. Penulis kemudian mengikuti ujian penyesuaian pangkat III/a pada tahun 2003.

Penulis memperoleh Sarjana Ilmu Sosial dari STISIPOL Bukit Tinggi tahun 2005. Dengan mulai terhitung pangkat III/a sampai naik pangkat golongan III/b saya sebagai pegawai tetap mengabdikan di pemerintahan Kota Padang Panjang. Agar lebih optimal dan meningkatkan SDM di pemerintahan awal tahun 2008 penulis mendapat kesempatan mengikuti tes program Pascasarjana Universitas Andalas peminatan Politik Lokal dan Otonomi Daerah.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas perkenan-Nya tesis ini dapat kami selesaikan dengan baik. Salawat beriringan salam kami sampaikan keda junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, dengan ajarannya yang beliau bawa dapat menjadikan inspirasi penulis dalam menyelesaikan tesis dengan judul **"Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang"**, untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada program Magister Sains Universitas Andalas.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak. Kami menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati kami harapkan saran dan pendapat dari semua pihak untuk lebih menyempurnakan penulisan tesis ini.

Pada kesempatan ini, penulis tidak lupa menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan dan bantuannya sehingga terselesainya penulisan tesis ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. H. Novirman Jamarun sebagai Direktur Pasca Sarjana Program Studi Politik Lokal dan Otonomi Daerah Universitas Andalas.
2. Bapak Dr. Azwar, M.Si sebagai pembimbing I yang dengan penuh dan tekun serta kearifan telah memberikan bimbingan sehingga terselesainya tesis ini.

3. Ibu Roza Liesmana, SIP, M.Si sebagai pembimbing II yang dengan ketulusan hati, kesabaran dan telah banyak memberikan masukan-masukan sehingga terselesainya tesis ini.
4. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu atas dukungan baik materil maupun spirituil yang telah diberikan selama ini.



DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| RINGKASAN..... | i |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI | iv |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GRAFIK..... | xi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan Masalah..... | 8 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 9 |
| D. Sistematika Penulisan | 10 |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| A. Teori tentang Kinerja | 11 |
| 1. Pengertian Kinerja..... | 11 |
| 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 13 |
| 3. Metode Penilaian Kinerja | 14 |
| B. Teori tentang Kompetensi/ kemampuan Pegawai | 17 |
| 1. Pengertian Kompetensi/ kemampuan Pegawai..... | 17 |
| 2. Manfaat Kompetensi | 21 |
| C. Teori tentang Budaya Kerja..... | 25 |
| 1. Pengertian Budaya..... | 25 |
| 2. Pengertian Kerja | 25 |
| 3. Pengertian Budaya Kerja dan Prinsip-Prinsip Budaya Kerja | 25 |
| D. Teori tentang Kepuasan Kerja | 28 |
| 1. Pengertian Kepuasan Kerja | 28 |
| 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... | 29 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Metode Penelitian | 32 |
| B. Fokus Penelitian | 33 |
| C. Teknik Pengumpulan Data | 33 |
| D. Triangulasi Data | 34 |
| E. Analisa Data | 35 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|----|
| A. Gambaran Umum Kota Padang Panjang | 36 |
| B. Struktur Organisasi Perangkat Daerah | 42 |
| C. Kinerja Pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang..... | 48 |
| D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 61 |

BAB V PENUTUP

| | |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan | 69 |
|---------------------|----|

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Table 4.1 | |
| Jumlah Penduduk menurut Usia Sekolah | 37 |
| Table 4.2 | |
| Jumlah Penduduk 10 Tahun Keatas Menurut Tingkat Pendidikan | 38 |
| Tabel 4.3 | |
| Capaian Indikator Pelayanan Kesehatan Tahun 2006-2007 | 40 |
| Table 4.4 | |
| Sarana Pelayanan Kesehatan Kota Padang Panjang Tahun 2006-2007 | 41 |
| Table 4.5 | |
| Jumlah Tenaga Medis, Para Medis dan Tenaga Lainnya pada Pelayanan Kesehatan Tahun 2007 | 41 |
| Tabel 4.6 | |
| Kelurahan Kota Padang panjang..... | 47 |
| Tabel 4.7 | |
| Data Ketenagaan Menurut Jenis Kelamin Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang Tahun 2009 di Kota Padang Panjang | 50 |
| Table 4.8 | |
| Data Ketenagaan Menurut Jenis Pendidikan Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang Tahun 2009 di Kota Padang Panjang | 51 |

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1

Capaian Pendapatan Sekretariat Daerah Pemerintah

Kota Padang Panjang52

Grafik 2

Capaian Fisik Kegiatan Sekretariat Daerah Pemerintah

Kota Padang Panjang53

Grafik 3

Pengumpulan Zakat Sekretariat Daerah Pemerintah

Kota Padang Panjang54

Grafik 4

Tingkat Disiplin Sekretariat Daerah Pemerintah

Kota Padang Panjang55

Grafik 5

Akuntabilitas Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang55



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Instruksi presiden nomor 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi merupakan salah satu wujud nyata niat dari pemerintah untuk memerangi korupsi baik secara reseptif maupun preventif. Penanganan masalah pemberantasan korupsi tidak dapat lagi dilakukan secara sporadis, namun membutuhkan suatu penanganan secara sistematis dan komprehensif. Penanganan tindak korupsi secara sistematis ini antara lain dilakukan dari segi preventif melalui perbaikan sistem manajemen pemerintah yang mengedepankan adanya transparansi dan akuntabilitas. Dengan demikian, seluruh jajaran birokrasi Pemerintahan harus dapat menjelaskan secara terbuka kepada masyarakat apa yang sedang dilakukan secara proposional mempertanggungjawabkan kinerja apa yang telah diberikan kepada masyarakat selaku stakeholder utama bangsa ini.

Sekaitan dengan ini, maka permasalahan yang muncul adalah bagaimana melihat dan mengukur transparansi, akuntabilitas, dan kinerja seluruh Pegawai Pemerintahan beserta jajaran birokrasi yang mendukungnya. Untuk itu, jelas diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang akan digunakan untuk mengetahui capaian kinerja dari setiap organisasi serta bagaimana masyarakat dapat mengetahui komitmen yang dimiliki oleh penyelenggara pemerintah tersebut.

Selama ini, berdasarkan Inpres nomor 7 tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, setiap pemerintah telah diwajibkan untuk menyusun rencana strategi lima tahun dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi

Pemerintah (LAKIP) pada setiap akhir tahunnya. Namun demikian, fenomena yang muncul adalah perencanaan dan pengukuran kinerja dilakukan bersamaan pada saat menyusun LAKIP. Demikian juga dengan perumusan indikator kinerja juga dilakukan pada saat instansi menyusun LAKIP sesuai dengan kegiatan yang dilaksanakan. Akibatnya, rencana atau target kinerja umumnya juga dilakukan pada saat LAKIP tersebut disusun, termasuk dengan pengukuran kinerja sesungguhnya.

Kondisi semacam ini pada gilirannya mengakibatkan antara lain:

- Laporan pertanggungjawaban selama ini hanya menekankan pada realisasi anggaran tanpa mengungkapkan hasil atau manfaat bagi stakeholders.
- Banyak instansi pemerintah yang belum dapat mengukur kinerja, sehingga belum tahu tingkat kinerja yang dicapai. Hal ini dikarenakan banyak instansi pemerintah belum merumuskan tujuan dan sasaran strategi yang jelas dan terukur, dengan indikator kinerja untuk keberhasilannya. Di samping itu, belum secara eksplisit menetapkan target-target kinerja sebagai bentuk komitmen organisasi bagi pencapaian kinerja yang optimal serta belum memiliki sistem pengumpulan dan pengolahan data kinerja yang akurat. Kondisi ini menyebabkan ukuran pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam renstra sulit terukur. Sehingga keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan visi dan misi organisasi menjadi sulit terukur.
- Mendorong instansi pemerintah untuk merekayasa target atau rencana kinerja untuk mendapatkan hasil capaian kinerja tertentu.
- Sulit mengukur keberhasilan atau pun kegagalan

Memahami hal yang demikian, maka Kementerian Aparatur Negara melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia nomor SE/31/M.PAN/12/2004 tanggal 13 Desember 2004 perihal Penetapan Kinerja, mengharuskan Pejabat Eselon II ke atas secara berjenjang diharuskan menyusun dan menetapkan target kinerja yang akan dicapainya setiap tahun yang dirangkum dalam Penetapan Kinerja. Secara teknis Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja ini sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor PER/09/M.PAN/5/2008 tentang Pedoman Umum Penetapan. Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Berkenaan dengan hal itu, maka Pemerintah Kota Padang Panjang sebagai salah satu instansi atau perangkat negara Kesatuan Republik Indonesia berkewajiban menyusun Penetapan Kinerja penyelenggaraan pemerintah, di mana dalam teknis pelaksanaannya tidak hanya untuk Pejabat Eselon II, namun juga untuk Pejabat Eselon III Mandiri yang selanjutnya disampaikan kepada instansi yang berkompeten.

Dilihat dan periode waktu, maka pencapaian Kinerja Kota Padang Panjang tahun 2008 ini adalah merupakan Penetapan Kinerja yang ketiga di mana dalam penyusunannya digunakan beberapa rujukan atau bahan dasar antara lain;

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 13 tahun 2006;
2. Renstra Daerah Kota Padang Panjang tahun 2004 – 2008;
3. Renstra Unit Kerja Kota Padang Panjang tahun 2004 – 2008,
4. APBD Kota Padang Panjang tahun 2008; dan
5. Bahan lainnya yang relevan

Semangat otonomi daerah sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang nomor 22 tahun 1999 diperbaharui dengan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, dan Undang-undang nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan daerah, maka perlunya pengendalian potensi daerah yang sesuai dengan visi dan misi daerah tersebut dalam mensejahterakan masyarakat.

Salah satu tuntutan dalam perubahan sistem penyelenggaraan Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (good governance) yang meliputi konsensus akuntabilitas, partisipasi, efektif, dan efisien serta manajemen pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan pemerintah tersebut mulai dari tahapan perencanaan hingga pengendaliannya.

Dalam kaitan pencapaian suatu program pembangunan, pemerintah dan sosial kemasyarakatan terutama keberhasilan suatu organisasi sangatlah tergantung oleh sumber daya manusia yang disiplin, melalui pengelolaan yang baik dan terencana, karena sumber daya manusia sangat erat hubungannya dengan keberhasilan suatu kegiatan melalui motivasi, kepatuhan dan sikap, atau perilaku pelaksana pembangunan itu sendiri.

Bagaimana kita harus mengelola manusia agar menjadi tenaga yang berdisiplin tinggi, sebab pengelolaan organisasi merupakan tempat atau wadah sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang disiplin merupakan suatu motivasi, sikap, dan kepatuhan terhadap tugas yang diberikan padanya atau melakukan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Tohardi (2002:447) adalah:

"Keberadaan sumber daya alam yang melimpah, di mana disiplin manusia yang

masih rendah, maka keberhasilan sumber daya alam yang banyak tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang maksimal pada manusia, sebaliknya disiplin tinggi walaupun sumber daya manusia dan sumber daya alam kurang mendukung, namun mampu membawa organisasi atau perusahaan atau negara menjadi negara yang makmur serta sejahter."

Pendapat tersebut mengemukakan bahwa manusia merupakan unsur penting dalam organisasi, karena manusia, itu sendiri dapat mengelola sumber daya alam sehingga memberi manfaat bagi organisasi.

Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang merupakan bagian tugas Pemerintah Kota dalam melaksanakan program kebijaksanaannya. Berdasarkan Peraturan Daerah nomor 2 tahun 2004 tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja, Sekretariat Daerah menjalankan kewenangan pemerintah di bidang pelayanan teknis administrasi seluruh perangkat daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintah daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintahan daerah. Sedangkan dalam menjalankan administrasi kebijakan umum serta melaksanakan tugas pokok perbantuan kepada Kepala Daerah didasarkan pada Surat Keputusan Walikota Padang Panjang nomor 9 tahun 2003 tentang Uraian Tugas dan Kewenangan Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang dan Surat Keputusan Walikota Padang Panjang nomor 18 tahun 2004 tentang Rencana Strategi Sekretariat Kota Padang Panjang tahun 2004-2008. Oleh sebab itu, pada seluruh pegawai atau aparatur untuk meningkatkan kinerja serta memberikan pelayanan yang optimal pada masyarakat di daerah ini.

Dengan kondisi yang demikian, Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada organisasi tadi terutama Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki secara optimal dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang siap untuk menjalankan tugas sebagai aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat. Untuk mewujudkan tujuan ini

secara keseluruhan lembaga ini memiliki kondisi yang dinamis untuk mampu menggerakkan sumber daya manusia secara disiplin. Pegawai atau karyawan selaku tenaga administrasi dan tenaga profesional merupakan bagian terkait untuk menentukan tercapainya tujuan organisasi tadi, sebagai tenaga pelaksana atau pegawai/karyawan siap menjalankan tugas yang dibebankan baik administrasi maupun operational ke lapangan atau ke masyarakat, sebab pegawai merupakan unsur perencana, pelaksana, dan pengawas kegiatan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Dalam hal disiplin berdasarkan pengamatan penulis di lapangan bahwa pada organisasi Sekretariat Daerah Kota masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Oleh sebab organisasi itu sendiri baik dari segi masuk dan keluar jam kerja, ketepatan waktu kerja, jumlah jam kerja, maupun tugas-tugas operational maupun teknis yang tidak tepat waktunya.

Menurut Supriadu (2002:393) bahwa "kinerja merupakan sikap yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi tersebut". Maka bertitik tolak dari pengamatan dalam kegiatan sehari-hari ternyata pegawai Sekretariat Daerah Kota sangat potensial sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perannya untuk melaksanakan tugas-tugas pembangunan dan kemasyarakatan, hal ini seiring dengan tuntutan reformasi dan demokrasi saat ini, di mana masyarakat sangat membutuhkan pelayanan publik yang semakin kompleks, maka perlunya profesionalisme serta pelayanan yang optimal baik teknis maupun administrasi.

Pada saat ini adanya tuntutan dari pegawai dengan pelayanan yang diberikan, ini diduga adanya kesenjangan disiplin kerja terutama kesadaran pegawai akan kewajibannya untuk mengisi daftar hadir, baik sewaktu masuk kerja, dan pulang kerja sesuai dengan pendapat Niti Sasmito (1982:198) bahwa: *"disiplin kerja sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan aturan"*

organisasi baik secara tertulis maupun lisan".

Dalam kenyataannya kinerja pegawai akhir-akhir ini mulai cenderung positif, hal ini dikarenakan dalam menjalankan tugas mungkin tidak sepenuh hati, motivasi yang rendah serta kemampuan dan kemauan yang belum cukup, hal tersebut senada dengan pendapat Marvin. E (1983:4) bahwa "sikap merupakan karakteristik individu yang berhubungan dengan tata cara seseorang terhadap objek atau situasi karena dengan bekerja di luar institusi pemerintahan dalam menambah penghasilan dan tidak adanya keterikatan".

Begitu halnya dengan hasil tugas atau kinerja, akan mengurangi manfaat bagi dirinya sehingga kepuasan kerja tidak mereka rasakan. Hal ini juga akan mempengaruhi disiplin kerja, pada akhirnya pelayanan publik kepada masyarakat belum optimal, karena semua ini ditentukan pula oleh faktor-faktor di atas, sehingga masih ada pegawai yang kerjanya kurang semangat dan kepuasan belum dirasakan, pada akhirnya mendahulukan kepentingan pribadi dari kepentingan organisasi yang dapat berdampak disiplin kerja menurun.

Berkenaan dengan hal-hal tadi atas diduga masih banyak masih banyak pegawai Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang belum menghayati tentang peraturan disiplin pegawai serta belum sesuai penempatan personil dengan tugas dan pendidikan (profesionalisme) sehingga mempengaruhi kninerja. Hal ini juga dikarenakan sikap kerja dan kepuasan kerja, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang kemudian disusun dalam sebuah tesis dengan judul ***"Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang"***.

B. Perumusan Masalah

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah di era otonomi daerah ini diharapkan mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Peningkatan tersebut tidak hanya dilakukan oleh unit pelayanan publik saja melainkan juga melibatkan seluruh unit operasional. Kualitas pegawai, disiplin kerja dan kinerja yang meningkat merupakan usaha untuk mewujudkan pelayanan yang maksimal. Kedisiplinan dan sikap yang selalu memprioritaskan untuk pemberian kinerja yang baik dipengaruhi oleh dukungan perlakuan pimpinan, insentif, serta kepuasan kerja yang dirasakan langsung oleh pegawai tersebut.

Menjadi menarik dalam penelitian ini untuk meneliti sejauh mana kinerja sekretariat kota Padang Panjang yang memiliki kewenangan dibidang pelayanan teknis administrasi seluruh perangkat daerah baik dinas, kantor maupun bagian pemerintahan daerah. Dengan kondisi demikian, Sekretariat Kota Padang Panjang harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada organisasinya SDM yang dimiliki secara optimal dalam rangka menghasilkan SDM yang siap menjalankan tugas sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat.

Pola birokrasi yang terjadi yang mengedepankan hirarki dan prosedur merupakan tantangan bagi pegawai negeri sipil untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasinya dan masyarakat. Namun tidak sedikit yang memiliki anggapan bahwa fenomena tersebut memberikan dampak buruk bagi budaya kerja pegawai pemerintah contohnya kedisiplinan masuk kantor, kreatifitas, kemampuan individu yang tidak ditingkatkan serta pola perilaku pimpinan terhadap pegawai yang tidak "disukainya" menjadi sorotan dalam penelitian kali ini. Penelitian kali ini akan banyak mengfokuskan diri untuk melihat kinerja Pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang

dan menemukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja tersebut.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan kinerja pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang
2. Mendeskripsikan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang dalam peningkatan disiplin.

Sedangkan manfaat atau kegunaan penelitian ini akan memberikan implikatif dalam mencapai sasaran penelitian tersebut antara lain:

1. Secara teoritis penelitian ini memiliki manfaat akademis yaitu diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan pada kalangan akademisi khususnya perguruan tinggi mengenai Analisis kinerja pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang.
2. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta stimulasi ke arah yang lebih baik pada pemerintah maupun masyarakat.
3. Dapat menggunakan bahan masukan dan informasi bagi Pemerintah Kota Padang Panjang dalam pengembangan dan perencanaan manajemen SDM di masa datang.

D. Sistematika Penulisan

Secara sistematis penulisan skripsi disusun dalam beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada Bab Pendahuluan ini, penulis akan menguraikan tentang Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini dikemukakan konsep atau pengertian menurut para ahli yang berkaitan dengan pengertian-pengertian sikap kerja, kepuasan kerja, dan kinerja kerja serta alur pikiran atau kerangka konseptual dalam menganalisa faktor atau variabel penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Dalam bab ini akan dikemukakan metode atau cara penelitian yang terdiri dari fokus penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan analisis penelitian.

Bab IV Penyajian dan Pembahasan

Dalam bab ini akan dikemukakan penyajian dan analisis dari hasil penelitian yang, akan mencakup gambaran umum Wilayah penelitian, organisasi dan tupoksi sasaran penelitian Serta pembahasan hasil penelitian yang disebabkan oleh faktor-faktor atau variabel dalam penelitian.

Bab V Penutup

Bab ini merupakan akhir dari penulisan tesis yang berisikan kesimpulan dan saran-saran yang ingin penulis sampaikan dalam tesis ini.

BAB II

TEORI DAN KONSEP

A. TEORI TENTANG KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Selanjutnya Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata Job Performance atau Actual Performance (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kustriyanto dalam Mangkunegara (2006) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Selanjutnya Handoko (2001) menyatakan bahwa kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, 12 kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern.

Menurut Furtwengler (2002) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terdalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak.

Selanjutnya Dharma (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Menurut Mahsun (2006) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Sedangkan menurut Robertson dalam Mahsun (2006) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

Dalam penelitian ini definisi kinerja yang digunakan dan menurut peneliti sesuai dengan penelitian yaitu pengertian kinerja dari Sedarmayanti dan Mangkunegara.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain : menurut Sutermeister (1999) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Sedangkan menurut Mahsun (2006) ada beberapa elemen pokok yaitu :

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja/feed back, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik menurut Mahsun (2006) bahwa ada beberapa aspek yang dapat dinilai kinerjanya :

1. Kelompok Masukan (input).
2. Kelompok Proses (Proccess).
3. Kelompok Keluaran (Output).
4. Kelompok Hasil (Outcome).
5. Kelompok Manfaat (Benefit).
6. Kelompok Dampak (Impact).

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada outcome dan bukan input dan proses outcome yang dimaksudkan adalah outcome yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, outcome harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Mangkunegara (2006) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

Aspek kuantitatif yaitu :

- Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- Jumlah kesafahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Aspek kualitatif yaitu :

- Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).

3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Muljadi (2006) bahwa seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi, pengukuran dapat dilakukan terhadap masukan (input) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (output), proses, hasil (outcome), manfaat (benefit) dan dampak (impact) dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi : a. penetapan indikator kinerja , b. penentuan hasil capaian indikator kinerja

Menurut Palmer dalam Mahsun (2006) terdapat beberapa jenis indikator kinerja Pemerintah Daerah antara lain :

1. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)

2. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
3. Tingkat penggunaan (misalnya sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)
4. Target waktu (misalnya waktu rata-rata rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
5. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
6. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
7. Indikator kualitas pelayanan
8. Indikator kepuasan pelanggan
9. Indikator pencapaian tujuan.

Menurut Mahsun (2006) bahwa indikator kinerja terdiri dari :

1. Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas,
2. Tingkat keterampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja,
3. Kehadiran/keterlambatan

Cara pengukuran kinerja menurut Muljadi (2006) terdiri dari :

- a. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- b. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil yang diharapkan.
- c. Membandingkan kinerja nyata dan standar kinerja.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design

Sedangkan menurut Timple dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

- a. Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
- b. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Neal dalam Mangkunegara (2006) terdapat beberapa aspek kinerja yang dapat diukur yaitu :

1. Akurasi (Pemenuhan standar akurasi)
2. Prestasi (Menyelesaikan tanggung jawab dan tugas)
3. Administrasi (Menunjukkan efektivitas administratif)
4. Analitis (Analisa secara efektif)
5. Komunikasi (Berkomunikasi dengan pihak lain)
6. Kompetensi (Menunjukkan kemampuan dan kualitas)
7. Kerjasama (Bekerjasama dengan orang lain)
8. Kreativitas (Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif)

9. Pengambilan Keputusan (Pengambilan keputusan dan pemberian solusi)
10. Pendelegasian (Menunjukkan orang yang diberi kuasa untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain)
11. Dapat diandalkan (Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya)
12. Improvisasi (Peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik)
13. Inisiatif (Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru)
14. Inovasi (Pengenalan metode dan prosedur baru)
15. Keahlian Interpersonal (Hubungan manusiawi)

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja memerlukan indikator-indikator penilaian yang dipengaruhi oleh berbagai faktor apakah faktor internal ataupun faktor eksternal dengan beragam aspek yang dapat diukur dengan berpedoman pada standar tertentu yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang berguna untuk mendapatkan feedback guna keperluan perbaikan organisasi secara khusus manajemen pengelolaan sumber daya manusia.

B. TEORI TENTANG KOMPETENSI/KEMAMPUAN PEGAWAI

1. Pengertian Kompetensi/Kemampuan Pegawai

Menurut Dharma (2005) Kemampuan identik dengan kompetensi yang dimiliki yang mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

Menurut Amstrong dalam Dharma (2005) berikut ini terdapat beberapa daftar kompetensi dalam manajemen kinerja yaitu :

1. Pengetahuan kerja dan profesional.
2. Kesadaran organisasi/konsumen.
3. Komunikasi.
4. Keahlian interpersonal.
5. Kerjasama tim.
6. Inisiatif.
7. Keahlian Analitis.
7. Produktifitas.
8. Kualitas.
9. Manajemen/pengawas.
10. Kepemimpinan.

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992 ; Spencer and spencer, 1993) sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterionreferenced effective and or superior performance in a job or situation*. Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

Selanjutnya menurut Spencer and spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu *"threshold competencies"* dan *"differentiating competencies"*. Threshold competencies adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *"differentiating competencies"* adalah factor-faktor yang membedakan individu yang

berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*", selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori "*differentiating competencies*". Spencer dan Spencer dalam Hutapea, dkk (2008) terdapat tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan (*trait*) dan motif.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 43/Kep/2001 Tanggal : 20 Juli 2001 ada beberapa standar Kompetensi yang ditentukan yang harus dimiliki oleh jenjang Jabatan Struktural Eselon III dan IV sebagai berikut :

Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural Eselon III

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.
2. Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
3. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris.
4. Mampu melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
5. Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya.
6. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi.

7. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.
8. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.
9. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.
10. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.
11. Mampu mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
12. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.
13. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.
14. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
14. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakankebijakan maupun pelaksanaannya.

Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural Eselon IV

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.
2. Mampu memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dantanggung jawab unit organisasinya.

3. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
4. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi.
5. Mampu mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya.
6. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.
7. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.
8. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.
9. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.
10. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.
10. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.
11. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahannya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
12. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan perbaikan/ pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya

2. Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan (1995) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan. organisasi, dijabarkan di bawah ini.

1. Karyawan/Pegawai:

- a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
- f. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatnya ketrampilan dan 'marketability' sebagai karyawan

2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
- b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.

- c. Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Menurut Dharma (2005) kompetensi kerja dapat dilakukan penilaian sebagaimana yang diuraikan oleh Spencer, Mc Clelland dan Spencer (1996) kepada penelitian David Mc Clelland mengenai variabel kompetensi yang mana yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan.

Spencer (1996) menetapkan dua puluh kompetensi yang paling sering dipakai untuk memperkirakan keberhasilan. Kompetensi dikelompokkan ke dalam enam kluster sebagai berikut : Kluster prestasi (Achievement Cluster)

1. Orientasi pencapaian
2. Kepedulian akan kualitas dan keteraturan
3. Inisiatif

Kluster bantuan/pelayanan

1. Pemahaman interpersonal
2. Orientasi pelayanan konsumen

Kluster pengaruh

1. Dampak dan pengaruh
2. Kesadaran organisasional
3. Membangun hubungan (jaringan kerja)

Kluster manajerial

1. Pengarahan
2. Kerja sama kelompok dan kerja sama
3. Mengembangkan orang lain
4. Kepemimpinan tim

Kluster pemikiran kognitif/pemecahan masalah

1. Kepiawaian teknis
2. Pencarian informasi
3. Berpikir analitis
4. Berpikir konseptual

Kluster efektifitas pribadi

1. Kendali diri, daya tahan terhadap stres
2. Rasa percaya diri
3. Komitmen terhadap organisasi 'kepemikiran bisnis'
4. Fleksibilitas

Mc Clelland kemudian mengembangkan secara bersama dengan koleganya suatu *"expert system"* yang berisi data base definisi kompetensi pada butir-butir tersebut diatas. Metode penilaian kompetensi dipakai sebagai model kompetensi

untuk suatu pekerjaan yang generik. Misalnya suatu posisi yang dipegang oleh sejumlah pemegang pekerjaan dimana tanggung jawab dasarnya sama, seperti peneliti atau manajer penjualan. Metode ini didasarkan kepada daftar kompetensinya Mc Clelland dan menggunakan database yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitiannya.

C. TEORI TENTANG BUDAYA KERJA

1. Pengertian Budaya

Secara harfiah, Menurut Soerjanto dalam Supriyadi (2003) pengertian budaya (culture) berasal dari kata latin colere yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang, sedangkan *The American Heritage Dictionary* sedangkan Kottern dan Heskett dalam Supriyadi(2003) kebudayaan secara lebih formal sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, agama, kelembagaan, dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.

2. Pengertian Kerja

Menurut Supriyadi (2003) kerja adalah hukuman manusia sebenarnya hidup bahagia tanpa kerja di taman firdaus, tetapi karena ia jatuh kedalam dosa, maka ia dihukum : untuk bisa hidup sebentar manusia harus bekerja banting tulang cari makan, Kerja adalah beban, kewajiban, sumber penghasilan, kesenangan, gengsi, aktualisasi diri, dan lain lain.

3. Pengertian Budaya Kerja dan Prinsip-Prinsip Budaya Kerja

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli antara lain Susanto (1997) menyatakan bahwa budaya kerja adalah “ Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan

usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Supriyadi (2003) juga menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau bekerja. Dalam makalah seminar KORPRI di Yogyakarta Nopember 1992 bahwa budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan, dapat menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa dan erat kaitannya dengan nilai-nilai falsafah bangsa dan mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya, warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang tercermin dari kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggungjawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, dan responsif.

Menurut Triguno dalam Daryatmi (2002) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Wolseley dan Campbell dalam Triguno (1995) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap :

1. menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran;
 2. memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan;
 3. berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya;
 4. mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya;
 5. memahami dan menghargai lingkungannya;
 6. berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.
- Keberhasilan pelaksanaan program budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalinnya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan.

D. TEORI TENTANG KEPUASAN KERJA

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja seperti Devis dan Newstrom dalam Jurnal Psyche oleh Muhaimin (2004) mengemukakan "*Job Satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*" (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya).

Defenisi lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Osborn dalam Muhaimin (2004) kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segei tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja. Dan Menurut Gibson, et al (1997) dan Pool (1997) menyatakan bahwa "Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, sikap tersebut berasal persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal ini tergantung pada tingkat outcomes intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcome tersebut dan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Herzberg (1959) ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk bekerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ketempat kerjadan malas dengan pekerjaan dan tidak puas. Tingkah laku karyawan yang malas tentunya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja dan

pelanggaran disiplin yang lainnya, sebaliknya tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Dalam Engko (2006) Kepuasan Kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kedua kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, ketiga kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja. Luthans dalam Engko (2006) berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan dukungan rekan sekerja.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2003) terdapat empat faktor yang mempengaruhi yaitu pekerjaan yang penuh tantangan, penerapan sistem penghargaan yang adil, kondisi yang sifatnya mendukung dan sikap dari rekan kerja, interaksi dengan banyak pihak atasan dan lain-lain. Untuk mengukur kepuasan kerja, dipergunakan beberapa indikator Kreitner and Kinicki (1998) dan Luthans (2001) yaitu :

1. Kepuasan dengan gaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi.
3. Kepuasan dengan atasan.
4. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan Robbins (2001) menyatakan bahwa, “faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung”. Kerja yang secara mental menantang karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan, pada pemberian ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.

Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya, temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern serta peralatan yang memadai. Rekan kerja yang mendukung, orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja yang meningkat.

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan seperti bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan type diskriptif yaitu mendiskriptifkan suatu situasi atau obyek yang bersifat aktual dengan mengkaji masalah-masalah yang terjadi pada saat sekarang guna memperoleh gambaran yang memperjelas tentang permasalahan yang ada pada rumusan masalah. Faisal (1999:20) menyebutkan penelitian kualitatif dengan analisis pendekatan diskriptif merupakan pendekatan untuk meng eksplorasi dan klarifikasi serta klasifikasi tentang fenomena atau kenyataan sosial.

Menggunakan metodologi kualitatif, peneliti mendengar dan mengamati tentang dirinya (mereka) sendiri sesuai perspektif masing-masing. Metodologi kualitatif dipilih dengan harapan diperoleh data sebenarnya yang mampu mengkaji masalah penelitian lebih mendalam dan teliti terhadap obyek penelitian sehingga data yang didapat data yang akurat.

Sedangkan menurut Bogdan dan Tailor (Moleong 1998:3) metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang di amati.

Berdasarkan dasar-dasar sebagai mana pendapat para ahli tersebut maka penelitian ini layak menggunakan metode penelitian kualitatif, sehingga didapatkan data yang akurat untuk dianalisis dan didiskripsikan sebagai sebuah fakta sosial.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dapat diartikan apa yang menjadi titik pandang dari suatu penelitian yang dilaksanakan. Dalam penelitian pegawai Sekretariat Kota Padang Panjang dengan pendekatan kualitatif terhadap disiplin kerja meliputi struktur organisasi, tenaga pelaksana dan administrasi program serta sarana dan prasarana melalui cek list yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

C. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi penelitian secara lisan dari informan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada informan. Teknik wawancara yang dipilih adalah wawancara tidak berstruktur. Menurut Sanapiah Faisal (1999; 62) Teknik ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh susunan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.

b. Dokumentasi

Dokumentasi dapat melalui data-data yang dikumpulkan dari hasil wawancara. Hasil wawancara akan lebih kredibel/dapat dipercaya kalau didukung oleh dokumentasi tersebut.

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, data primer adalah data yang langsung dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumber

pertama ataupun informasi penelitian sesuai bidang nya, maka data primer ini dimulai dari Sekda, Asisten, Kepala Bagian dan Pegawai itu sendiri di lingkungan sekretariat Pemerintah Kota Padang Panjang.

D. Triangulasi Data

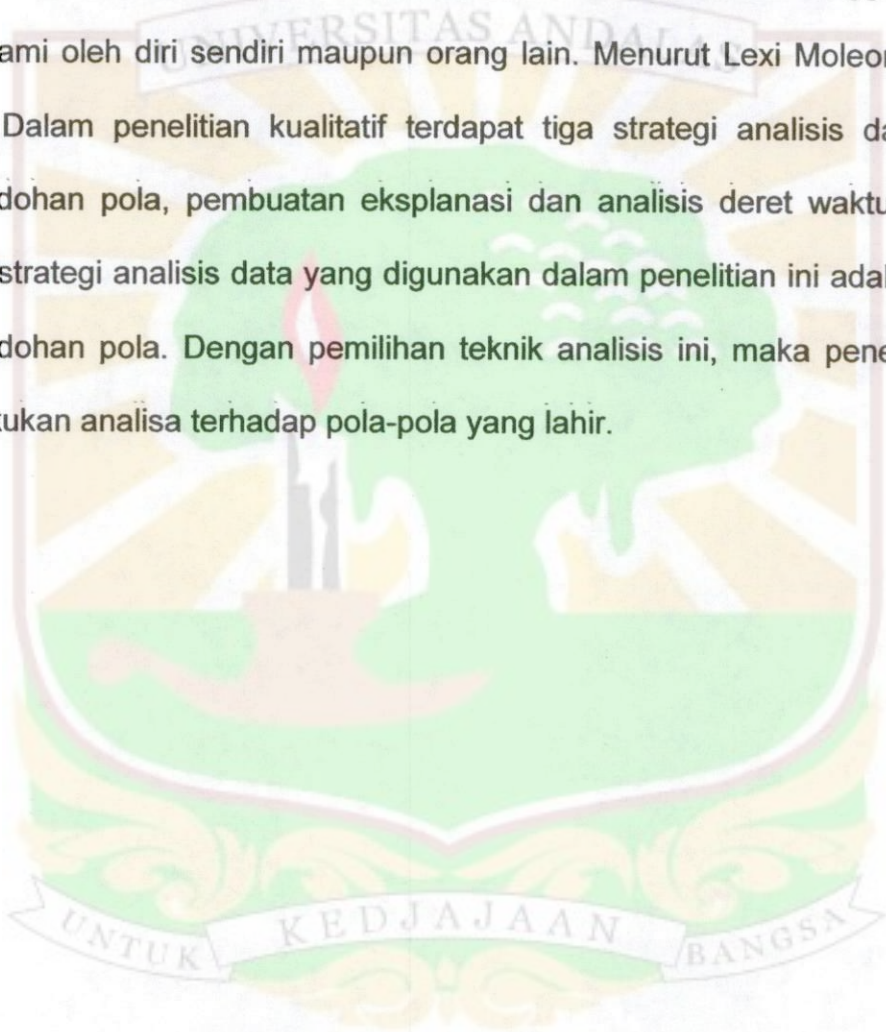
Menurut Burhan Bungin (2000; 192) untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi data ini dilakukan untuk menguji keabsahan informasi baik dari wawancara, catatan lapangan dan bahan lainnya agar peneliti yakin bahwa sudah tidak ada terjadi perbedaan dalam pemahaman terhadap suatu hal serta data yang diperoleh.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi teknik pengumpulan dan sumber data. Menurut Sugiyono (2005; 83) Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama yakni dengan wawancara mendalam dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi sumber data berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Data yang peneliti sajikan adalah data yang paling relevan, setelah dilakukan triangulasi teknik pengumpulan data dan sumber data, yakni informasi yang didapat melalui wawancara dibandingkan dengan dokumen yang ada. Peneliti juga melakukan cek kebenaran suatu informasi dari informan yang satu dengan informan yang lain.

E. Analisis Data

Menurut Sugiyono (2005; 89) Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Menurut Lexi Moleong (2004; 140) Dalam penelitian kualitatif terdapat tiga strategi analisis data, yaitu penjodohan pola, pembuatan eksplanasi dan analisis deret waktu. Namun yang strategi analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik penjodohan pola. Dengan pemilihan teknik analisis ini, maka peneliti dapat melakukan analisa terhadap pola-pola yang lahir.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM KOTA PADANG PANJANG

Kota Padang Panjang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota Kecil Dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Barat. Dari aspek geografis, Kota Padang Panjang berada pada meridian bumi yang membentang dari 100°20' - 100°30' Bujur Timur dan 0°27' - 0°32' Lintang Selatan. Kondisi fisik permukaan tanah Kota Padang Panjang terdiri dari mikro relief yang miring dari utara ke selatan dan sebahagian terdiri dari lembah yang curam dan perbukitan.

Secara topografis, Kota Padang Panjang merupakan daerah dataran tinggi yang bergelombang dengan ketinggian antara 650 sampai 850 meter di atas permukaan laut, dengan curah hujan cukup tinggi. Suhu udara maksimum mencapai 26,10 C dan minimum 21,8° C. Tanahnya merupakan tanah jenis andosol yang subur dan sangat baik untuk usaha pertanian. Luas daerah Kota Padang Panjang ± 3 Km² atau 2.300 Ha, dengan batas-batasnya sebagai berikut :

- Sebelah utara berbatas dengan Kecamatan X Koto Kabupaten Tanah Datar
- Sebelah Selatan berbatas dengan Kecamatan X Koto Kabupaten Tanah Datar
- Sebelah Timur berbatas dengan Kecamatan Btipuh Kabupaten Tanah Datar
- Sebelah Barat berbatas dengan Kecamatan X Koto kabupaten Tanah Datar

Secara Administrasi Pemerintahan, Kota Padang Panjang terdiri atas 2 Kecamatan, yaitu Kecamatan Padang Panjang Timur dan Kecamatan Padang Panjang Barat. Masing-masing Kecamatan terdiri atas 8 Kelurahan.

Selanjutnya dilihat dari aspek demografis, jumlah penduduk Kota Padang Panjang tahun 2007 tercatat sebanyak 52.018 jiwa terdiri dari 26.028 jiwa penduduk laki-laki dan 25.920 jiwa penduduk perempuan, dengan rata-rata tingkat kepadatan penduduk adalah 2.262 jiwa/km². Komposisi penduduk menurut kelompok umur terlihat bahwa komposisi terbesar secara berurutan adalah berumur 15 - 64 tahun yakni sebesar 62,%, umur 0 -14 tahun sebesar 32,%, dan diatas 65 tahun sebanyak 6%.

Dilihat dari komposisi penduduk menurut pendidikan dapat disampaikan bahwa bagian terbesar komposisi penduduk menurut usia sekolah berada pada umur 7-12 tahun yakni sebanyak 6.679 orang. Adapun rinciannya seperti terdapat pada tabel berikut ini :

Table 4.1
Jumlah Penduduk menurut Usia Sekolah
Tahun 2007

| Kelompok Umur | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|----------------------|------------------|------------------|---------------|
| 5-6 | 1.208 | 1.005 | 2.213 |
| 7-12 | 3.559 | 3.120 | 6.679 |
| 13-15 | 1.795 | 1.674 | 3.469 |
| 16-18 | 1.809 | 1.712 | 3.521 |
| 19-24 | 2.563 | 2.598 | 5.161 |
| Jumlah | 10.934 | 10.109 | 21.043 |

Sumber: Padang Panjang Dalam Angka tahun 2007

Sedangkan gambaran komposisi penduduk usia 10 tahun keatas menurut tingkat pendidikan Kota Padang Panjang Tahun 2007 seperti terlihat dalam tabel berikut ini :

Table 4.2
Jumlah Penduduk 10 Tahun Keatas Menurut Tingkat Pendidikan
Tahun 2007

| Pendidikan | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|----------------------|-----------|-----------|--------|
| Tidak/Belum Tamat SD | 3.327 | 3.893 | 7.310 |
| SD | 3.605 | 3.807 | 7.412 |
| SLTP | 3.730 | 4.103 | 7.833 |
| SMU | 3.097 | 4.732 | 7.829 |
| SMK | 2.648 | 1.851 | 4.499 |
| Diploma I/II | 155 | 491 | 646 |
| Diploma III | 424 | 1.024 | 1.448 |
| Diploma IV/S1 | 1.825 | 1.861 | 3.686 |
| S2/S3 | 181 | 0 | 181 |
| Jumlah | 18.992 | 21.854 | 40.844 |

Dari aspek ekonomi, dapat dikemukakan bahwa secara makro, perkembangan perekonomian Kota Padang Panjang tahun 2007 cukup menggembirakan dengan adanya peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dimana hampir seluruh sektor dari PDRB menunjukkan perkembangan yang positif.

Berdasarkan Atas Dasar Harga Konstan (ADHK) 2000, maka dapat dilihat bahwa PDRB Kota Padang Panjang tahun 2007 tercatat sebesar 351,23 milyar rupiah dan secara absolut telah terjadi kenaikan nilai tambah dibandingkan tahun 2006 yang tercatat hanya sebesar 330,17 milyar rupiah. Kenaikan nilai tambah ini dapat menggambarkan tingkat pertumbuhan ekonomi Kota Padang Panjang Tahun 2007 yaitu sebesar 6,38 persen. Pertumbuhan ini cukup menggembirakan dibanding dengan Pertumbuhan ekonomi tahun 2006 yang hanya sebesar 6,11 persen. Pertumbuhan ekonomi Kota Padang Panjang Tahun 2007 sedikit lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat yang hanya 34%. Selanjutnya juga dapat dilihat bahwa PDRB atas dasar harga berlaku kenaikan nilai tambah yang dihasilkan tahun 2007 tercatat sebesar 622,64 milyar rupiah dan pada tahun 2006

hanya sebesar 549,19 milyar rupiah. Perkembangan tersebut dapat diartikan bahwa secara absolut PDRB Kota Padang Panjang tumbuh sebesar 16,29 persen.

Indikator lain yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan masyarakat atau sebagai tolok ukur kekuatan ekonomi suatu daerah adalah nilai PDRB perkapita. Dalam hal ini, PDRB perkapita merupakan hasil bagi antara nilai nominal PDRB dengan jumlah Penduduk pertengahan tahun. Jika pertumbuhan PDRB lebih tinggi dari pertumbuhan penduduk pada tahun yang sama maka berarti kesejahteraan masyarakat meningkat dari tahun sebelumnya. Dengan demikian, PDRB perkapita hanya merupakan nilai rata-rata pendapatan dari hasil seluruh sektor produksi dan tidak menggambarkan rata-rata pendapatan masyarakat secara riil.

Dilihat dari PDRB perkapita dapat dikemukakan, bahwa pada tahun 2007 PDRB perkapita Kota Padang Panjang adalah sebesar Rp.11 ,97 juta, lebih tinggi darilahun sebelumnya yang hanya tercaatat sebesar 11,92 juta rupiah. Dengan kata lain terjadi kenaikan sebesar 9,59 persen, lebih tinggi dari kenaikan tahun 2006. Pendapatan regional perkapita Kota Padang Panjang pada tahun 2007 tercatat sebesar 11,18 juta rupiah, lebih tinggi dari tahun sebelumnya yang tercatat hanya sebesar 6 juta rupiah berarti terjadi kenaikan sebesar 9,96 persen.

Selanjutnya bila dilihat dari segi mata pencaharian, dimana jumlah penduduk usia 15 tahun ke atas yang bekerja menu rut lapangan usaha, terlihat bahwa sektor perdagangan dan jasa paling banyak menyerap tenaga kerja yakni 36,61 %, diikuti oleh sektor Jasa kemasyarakatan 31,27%, industri olahan 9,9 % dan Sektor-sektor lainnya 22,34 %.

Dilihat dari pelayanan kesehatan, maka sepanjang tahun 2007 akses dan pelayanan kesehatan cukup baik dan menunjukkan peningkatan yang cukup berarti

jika dibandingkan dengan tahun 2006. Hal ini terlihat dari beberapa indikator, antara lain seperti:

- Pengembangan perilaku Hidup Bersih dan Sehat
- Perbaikan Gizi Masyarakat
- Ratio Kematian Bayi, dan
- Cakupan pelayanan kesehatan

Adapun rincian gambaran capaian dari indikator pelayanan kesehatan tersebut seperti terdapat ada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Capaian Indikator Pelayanan Kesehatan Tahun 2006-2007

| Indikator | Tahun | |
|---|--------|-------|
| | 2006 | 2007 |
| Pengembangan Prilaku Hidup Bersih & Sehat | 78,09% | 80,5 |
| Perbaikan Gizi Masyarakat | 79,52% | 84,17 |
| Prevalensi KEP Berat | 0,00% | 0,00 |
| Ratio Kematian Bayi | 0,45% | 0,58 |
| Cakupan Pelayanan Kesehatan | 78,70 | 83,30 |

Selama tahun 2008 terdapat perkembangan yang cukup menggembirakan di bidang kesehatan, dimana secara legalitas telah berhasil ditetapkan Perda tentang kawasan tanpa asap rokok, dan tertib rokok, serta Perda tentang Jaminan Pelayanan Kesehatan Masyarakat (JPKM). Selanjutnya dapat disampaikan bahwa adanya capaian indikator sebagaimana yang telah disampaikan di atas, tentunya didukung oleh keberadaan sarana pelayanan kesehatan, termasuk ketersediaan tenaga medis, para medis dan tenaga lainnya. Dari tahun ke tahun kualitas dan kuantitas dari sarana pelayanan bidang kesehatan terus ditingkatkan sesuai dengan kemampuan anggaran daerah. Adapun gambaran pembangunan sarana tahun 2006-2007 seperti terlihat dalam tabel berikut ini :

Table 4.4
Sarana Pelayanan Kesehatan Kota Padang Panjang
Tahun 2006-2007

| Sarana Kesehatan | Tahun | |
|------------------------------------|-------|------|
| | 2006 | 2007 |
| Rumah Sakit Umum Daerah | 1 | 1 |
| Rumah Sakit Swasta (RSI Ibnu Sina) | 1 | 1 |
| Poliklinik | 4 | 4 |
| Puskesmas | 3 | 3 |
| Puskesmas Pembantu | 7 | 7 |
| Balai Pengobatan | 5 | 5 |
| Tempat Praktek Dokter | 30 | 36 |
| Pos Persalinan Desa | 7 | 7 |
| Apotik | 4 | 5 |
| Toko Obat | 11 | 9 |

Sumber : Padang Panjang Dalam Angka Tahun 2007

Adapun gambaran tenaga pelayanan kesehatan seperti tenaga medis, para medis dan tenaga lainnya di Kota Padang Panjang Tahun 2007 seperti terdapat pada tabel berikut ini.

Table 4.5
Jumlah Tenaga Medis, Para Medis dan Tenaga Lainnya pada
Pelayanan Kesehatan Tahun 2007

| JABATAN | RS. UMUM DAERAH | RS. Swasta (RSI.YARSI) | PUSKESMAS |
|------------------------------|-----------------|------------------------|------------|
| Dokter Spesialis | 6 | - | - |
| Dokter Umum | 7 | 2 | 6 |
| Dokter Gigi | 3 | - | 6 |
| Apoteker | 2 | 1 | - |
| Akademi Kesehatan Lingkungan | 2 | - | 2 |
| Akademi Perawat | 61 | 12 | 14 |
| Akademi Gizi | 8 | - | 3 |
| Sarjana Kesehatan Masyarakat | 2 | - | 2 |
| Sarjana Keperawatan | 4 | - | - |
| Psikolog | 1 | - | - |
| Rontgen | 3 | - | 3 |
| Fisiotherapi | 2 | - | - |
| Bidan | 8 | 2 | 24 |
| Perawat Bidan | 7 | 3 | 9 |
| Perawat Gigi | 6 | - | 6 |
| Perawat Kesehatan | 28 | 12 | 16 |
| Asisten Apoteker | 9 | 5 | 3 |
| Analisis | 12 | 1 | 3 |
| Rekam Medis | 5 | - | 3 |
| Lain-Lain | 40 | 2 | 4 |
| Jumlah | 216 | 43 | 104 |

Sumber : Padang Panjang Dalam Angka Tahun 2007

Secara implisit dalam Renstra Daerah Kota Padang Panjang Tahun 2004-2008 Pemerintah Kota Padang Panjang telah mengidentifikasi dan menetapkan Core Area yang menjadi prioritas stratejik yakni:

- Mewujudkan Kota Padang Panjang sebagai Kota Serambi Mekkah berbasis pendidikan yang bernuansa Islami.
- Mewujudkan Ekonomi Rakyat yang Mandiri.
- Mewujudkan Kota Sehat

Hal diatas sesuai dengan latar belakang sejarah dan julukan yang telah melekat pada Kota Padang Panjang sebagai Kota Serambi Mekkah yang menjadi sumber inspirasi bagi masyarakat dan Pemerintah Daerah untuk tetap mempertahankan identitas sebagai kota pendidikan dan kehidupan masyarakatnya yang bernuansa Islami.

B. STRUKTUR ORGANISASI PERANGKAT DAERAH

Untuk mendukung operasional pelaksanaan tugas Walikota Padang Panjang telah dibentuk organisasi Perangkat Daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 1,2 ,3,4 dan 5 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah. Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang Organisasi Perangkat Daerah tersebut terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah Badan dan Kantor), Kecamatan dan Kelurahan. Berikut gambaran umum tentang Perangkat Daerah Kota Padang Panjang:

a. Sekretariat daerah

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 1 Tahun 2008 tentang pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kota Padang Panjang. Sekretariat Daerah merupakan unsur Perangkat Daerah yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok dan kewajiban membantu Kepala Daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari:

- 1). Sekretaris Daerah;
- 2). Staf Ahli;
- 3). Asisten Pemerintah dan Kesra, terdiri dari:
 - a. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum;
 - b. Bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia; dan
 - c. Bagian Organisasi.
 - d. Bagian Administrasi Kesra
- 4.) Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Umum terdiri dari:
 - a. Bagian Administrasi Perekonomian dan SDA;
 - b. Bagian Administrasi Pembangunan;
 - c. Bagian Umum; dan
 - d. Bagian Hubungan Masyarakat.
- 5). Kelompok Jabatan Fungsional

b. Sekretariat DPRD

Sekretariat DPRD adalah merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD dipimpin oleh Sekretaris yang secara operasional bertanggungjawab kepada Pimpinan DPRD dan secara administrative bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, yang mempunyai tugas memberikan pelayanan administrative kepada anggota DPRD meliputi:

- Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan DPRD;
- Menyelenggarakan administrasi keuangan DPRD;
- Mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD; dan
- Menyediakan dan mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.

Adapun susunan Organisasi Sekretariat DPRD terdiri dari:

- Sekretariat DPRD;
- Bagian Persidangan;
- Bagian Umum;
- Bagian Hubungan Masyarakat; dan
- Kelompok Jabatan Fungsional.

c. Dinas Daerah

Dinas Daerah merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah, melalui Sekretaris Daerah. Dinas Daerah ini mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan wajib dan urusan pilihan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah di bidangnya masing-masing. Pada tahun 2008 di

Kota Padang Panjang terdapat 8 Dinas Daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 2 Tahun 2008. Dinas Daerah tersebut adalah:

1. Dinas Pendidikan
 - UPTD Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)
 - UPTD SLTP
 - UPTD SLTA
2. Dinas Kesehatan
 - a. UPTD Puskesmas Gunung
 - b. UPTD Puskesmas Kebun Sikolos
 - c. UPTD Puskesmas Koto Katik
 - d. UPTD Gudang Farmasi
3. Dinas Pekerjaan Umum
 - a. UPTD Pemadam Kebakaran
4. Dinas Pertanian
 - a. UPTD Rumah Potong Hewan
 - b. UPTD Pusat Kesehatan Hewan
5. Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan
6. Dinas Sosial dan Tenaga Kerja
7. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
 - a. UPTD Terminal
 - b. UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor (PKB)
8. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
9. Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata
10. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

d. Lembaga Teknis Daerah

Lembaga Teknis Daerah merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan wajib dan sebagian urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintahan Daerah di bidangnya masing-masing. Lembaga Teknis Daerah dapat berupa Badan dan Kantor. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 3 Tahun 2008, Lembaga Teknis Daerah yang ada pada Pemerintah Kota Padang Panjang adalah:

- 1). Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal
- 2). Badan Kepegaiwaan Kependidikan dan Pelatihan Daerah
- 3). Isnpektorat Kota
- 4). Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)
- 5). Kantor Pengelolaan Pasar
- 6). Satuan Polisi Pamong Praja
- 7). Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan
- 8). Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi
- 9). Kantor Pemberdayaan MAsyarakat dan Kelurahan
- 10). Kantor Pemberdayaan Perempuan dan KB
- 11). Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat

e. Kecamatan

Kecamatan merupakan perangkat daerah yang mempunyai wilayah kerja tertentu, dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada

Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Camat berkedudukan sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerjanya yang mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan pelimpahan sebagian wewenang Kepala Daerah untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Berdasarkan Peraturan daerah Kota Padang Panjang Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang, Kecamatan yang terdapat dalam Pemerintah Kota Padang Panjang adalah

- 1). Kecamatan Padang Panjang Barat, dan
- 2). Kecamatan Padang Panjang Timur

f. Kelurahan

Kelurahan merupakan wilayah kerja Lurah sebagai Perangkat Daerah di bawah Kecamatan yang dipimpin oleh Lurah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat, Lurah mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Pemerintahan yang dilimpahkan oleh Camat dan tugas pemerintahan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 5 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang, terdapat 16 kelurahan yaitu:

Tabel 4.6
Kelurahan Kota Padang panjang

| A | Kecamatan Padang Panjang Timur | B | Kecamatan Padang Panjang Barat |
|---|--------------------------------|---|--------------------------------|
| | Guguk Malintang | | 1.Silaing Bawah |
| | 2.Tanah Pak Lmabik | | 2.Silaing Atas |
| | 3.koto Panjang | | 3.Pasar Usang |
| | 4.Koto Katik | | 4.Kampung Manggis |
| | 5.Ngalau | | 5.Tanah Hitam |
| | 6.Ekor Lubuk | | 6.Pasar Baru |
| | 7.Ganting | | 7.Bukit Surungan |
| | 8.Singado | | 8.Balai-Balai |

C. KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT KOTA PADANG PANJANG

Akuntabilitas kinerja adalah salah satu media pertanggungjawaban dari suatu instansi pemerintah yang pada dasarnya merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan atau kegagalan dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan atau kegagalan tersebut perlu dilakukan evaluasi kinerja dengan menganalisis akuntabilitas kinerja berupa pengukuran capaian kinerja dengan menetapkan indikator kinerja dan metodologi pengukurannya dan analisis akuntabilitas keuangan.

Salah satu tuntutan dalam perubahan sistem penyelenggaraan pemerintah daerah adalah penyelenggaraan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam kaitan pencapaian suatu program pemerintah dan sosial kemasyarakatan terutama keberhasilan suatu organisasi sangatlah bergantung pada sumber daya manusianya yang disiplin, melalui pengelolaan yang baik dan

terencana karena sumber daya manusia sangat erat hubungannya dengan keberhasilan suatu kegiatan melalui motivasi, kepatuhan sikap, atau perilaku pelaksana pembangunan itu sendiri. Pengelolaan organisasi merupakan tempat atau wadah sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang disiplin merupakan motivasi, sikap, dan kepatuhan terhadap tugas yang diberikan padanya atau melakukan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang yang merupakan bagian tugas Pemerintah Kota dalam melaksanakan program kebijaksanaannya, maka sesuai dengan Peraturan Daerah nomor 2 tahun 2004 tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja menjalankan kewenangan pemerintah di bidang pelayanan teknis administrasi seluruh perangkat daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintah daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintahan daerah, sedangkan dalam menjalankan administrasi kebijakan umum serta melaksanakan tugas pokok perbantuan kepada Kepala Daerah sesuai dengan Surat Keputusan Walikota Padang Panjang nomor 9 tahun 2003 tentang Uraian Tugas dan Kewenangan Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang dan Surat Keputusan Walikota Padang Panjang nomor 18 tahun 2004 tentang Rencana Strategi Sekretariat Kota Padang Panjang tahun 2004 — 2008. Oleh sebab itu, pada seluruh pegawai atau aparatur untuk meningkatkan kinerja serta memberikan pelayanan yang optimal pada masyarakat di daerah ini.

Dengan kondisi yang demikian, Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada organisasi tadi terutama Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki secara optimal dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang siap untuk menjalankan tugas sebagai aparatur negara,

abdi negara, dan abdi masyarakat. Untuk mewujudkan tujuan ini secara keseluruhan lembaga ini memiliki kondisi yang dinamis untuk mampu menggerakkan sumber daya manusia secara disiplin. Pegawai atau karyawan selaku tenaga administrasi dan tenaga profesional merupakan bagian terkait untuk menentukan tercapainya tujuan organisasi tadi, sebagai tenaga pelaksana atau pegawai/karyawan siap menjalankan tugas yang dibebankan baik administrasi maupun operational ke lapangan atau ke masyarakat, sebab pegawai merupakan unsur perencanaan, pelaksana, dan pengawas kegiatan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban Walikota Padang Panjang dan Laporan Akuntabilitas Kerja Internal Pemerintah (LAKIP) tahun 2003 ternyata pencapaian kinerja Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang baru mencapai 60% dengan jumlah ketenagaan 190 orang, seperti yang dijabarkan dalam table di bawah ini:

Tabel 4.7
Data Ketenagaan Menurut Jenis Kelamin Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang Tahun 2009 di Kota Padang Panjang

| No. | Bagian pada Sekretariat Kota | Jenis Kelamin | | Total | % |
|-----|------------------------------|---------------|-----------|------------|---------------|
| | | L | P | | |
| 1. | Pengendalian Pembangunan | 10 | 5 | 15 | 7,89 |
| 2. | Hubungan Masyarakat | 13 | 6 | 19 | 10 |
| 3. | Umum | 57 | 20 | 77 | 40,52 |
| 4. | Kesejahteraan Rakyat | 11 | 5 | 16 | 8,42 |
| 5. | Tata Pemerintahan | 11 | 7 | 18 | 9,47 |
| 6. | Perekonomian | 7 | 8 | 15 | 7,89 |
| 8. | Hukum | 7 | 8 | 15 | 7,89 |
| 9. | Organisasi | 6 | 8 | 4 | 2,10 |
| | Total | 123 | 67 | 190 | 100,00 |

Sumber Data: Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang tahun 2009
Catatan : Keuangan : DP2KAD

Berikut tabel ketenagaan menurut jenis pendidikan di sekretariat daerah kota padang panjang yang merupakan objek dalam penelitian ini.

Table 4.8
Data Ketenagaan Menurut Jenis Pendidikan Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang Tahun 2009 di Kota Padang Panjang

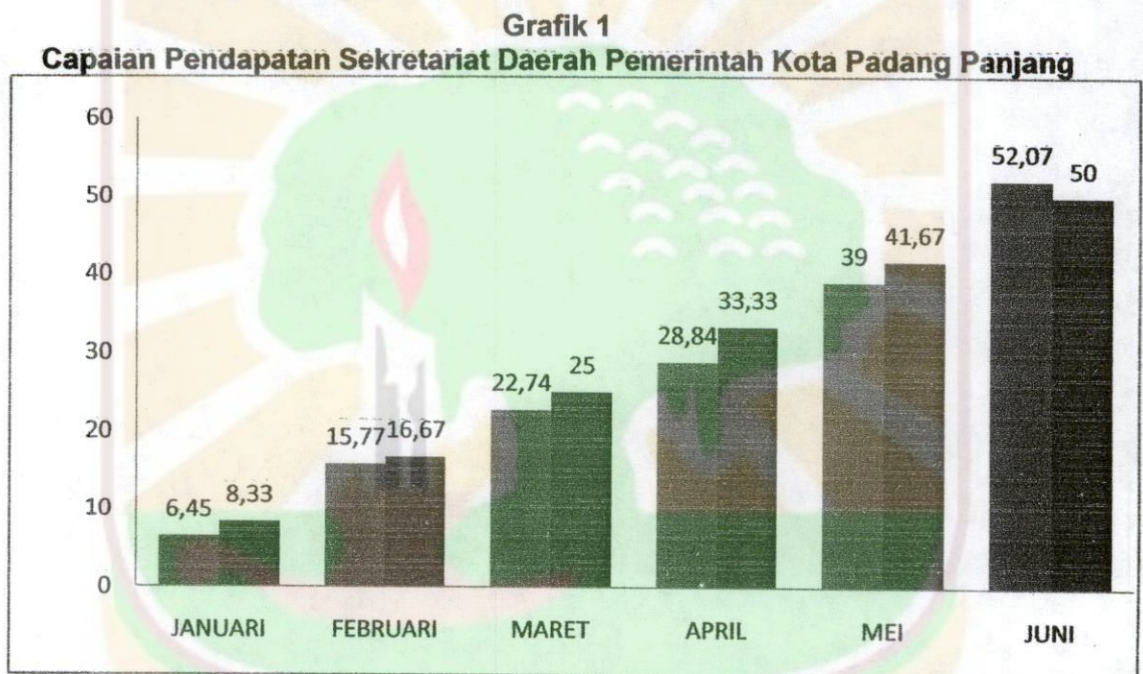
| No. | Jenis Pendidikan | Jumlah | Persentase (5) |
|-------|---------------------|--------|----------------|
| 1. | Pasca sarjana (S-2) | 10 | 5,62 |
| 2. | Sarjana (S-1) | 73 | 38,42 |
| 3. | Diploma III (D-3) | 42 | 22,10 |
| 4. | Diploma II (D-2) | 0 | 0 |
| 5. | Diploma I (D-1) | 0 | 0 |
| 6. | SLTA | 43 | 22,63 |
| 7. | SLTP | 13 | 6,84 |
| 8. | SD | 9 | 4,39 |
| Total | | 190 | 100,00 |

Sumber Data: Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang tahun 2009

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja pemerintah daerah semester 1 tahun 2010, ada beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja dari sekretariat daerah pemerintah Kota Padang Panjang. Indikator tersebut menggambarkan tingkat capaian kinerja sekretariat daerah berdasarkan indikator pengelolaan pendapatan daerah, indikator capaian fisik kegiatan, indikator laporan hasil pemeriksaan (LHP), indikator pengumpulan zakat, indikator tingkat disiplin, dan indikator akuntabilitas berdasarkan ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan. Penilaian ini dilakukan oleh tim evaluasi yang melibatkan lembaga pemerintah seperti BAPEDA, BKD, Sekretariat

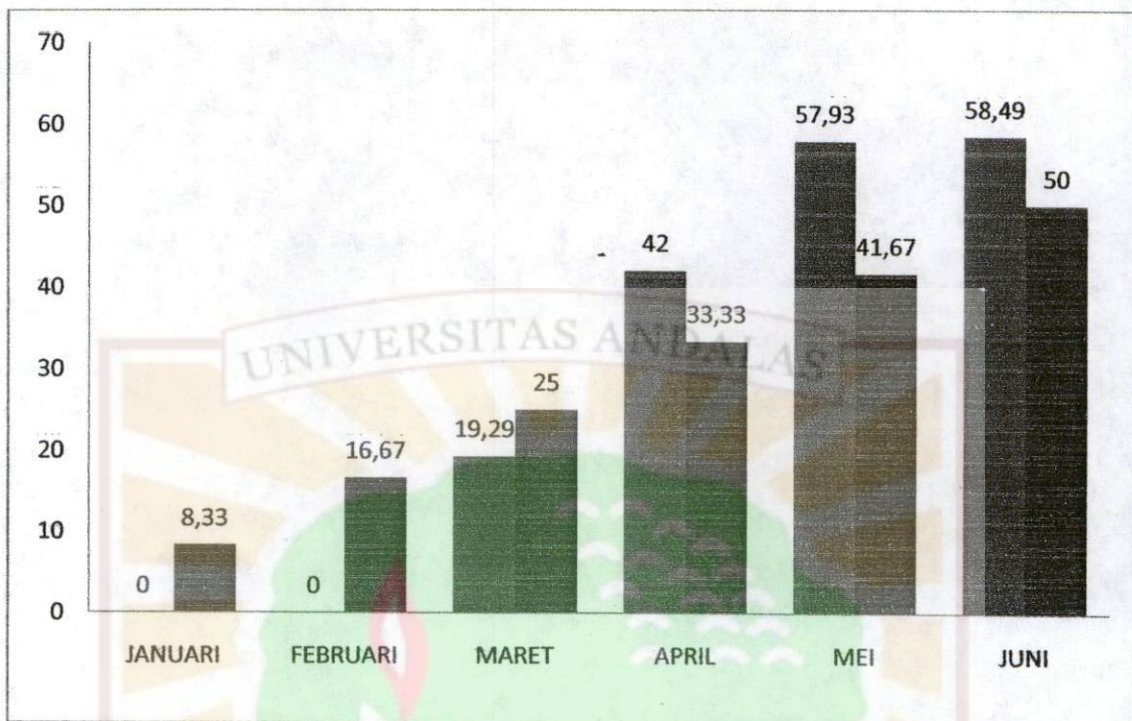
Daerah dg leading sektor Sekretariat Daerah Bidang Organisasi Pemerintah Kota Padang Panjang.

Dilihat dari indikator pengelolaan pendapatan daerah, capaian pendapatan pada sekretariat daerah rata-rata belum mencapai target selama 5 bulan pertama tahun 2010 (januari-mei) namun menunjukkan trend peningkatan kinerja dan pada bulan juni telah melebihi target. Terlihat dari grafik capaian pendapatan (dalam %) dibawah ini.



Dilihat dari indikator Capaian Fisik Kegiatan, sekretariat daerah rata-rata belum mencapai target selama 3 bulan pertama (januari-maret) tetapi menunjukkan trend peningkatan dan pada bulan april dampai dengan bulan juli capaian melebihi target. Terlihat dari grafik dibawah ini (dalam %).

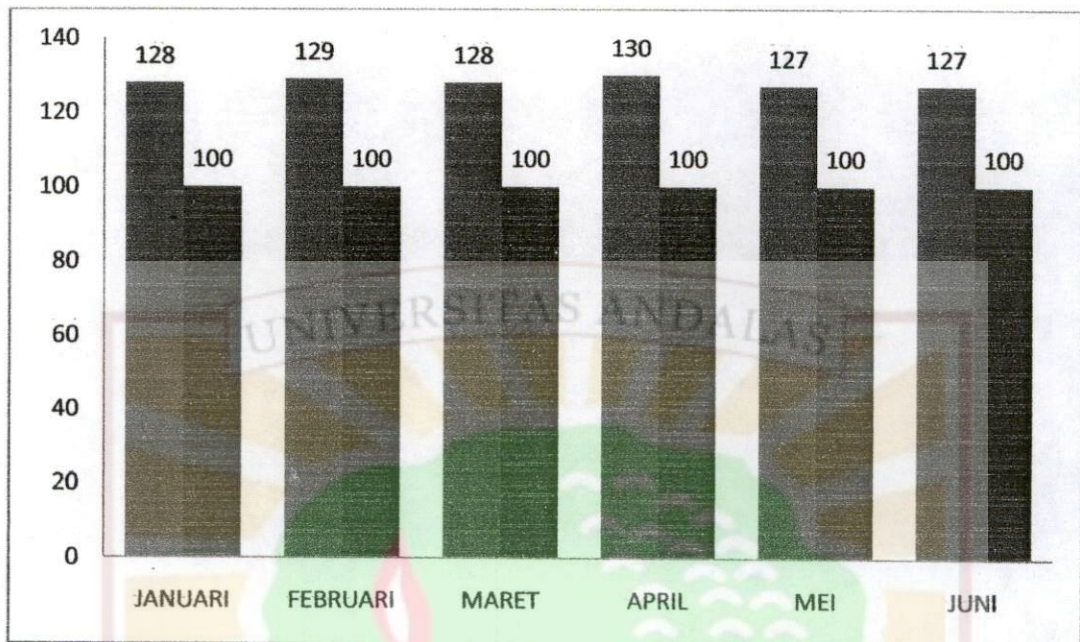
Grafik 2
Capaian Fisik Kegiatan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang



Dilihat dari indikator laporan hasil pemeriksaan (LHP), maka sekretariat daerah selama semester 1 tahun 2010 tidak ada tunggakan LHP yang harus ditindak lanjuti. Sekteratriat daerah pemerintah Kota Padang Panjang menyelesaikan LHP sesuai dengan tenggat waktu yg diberikan.

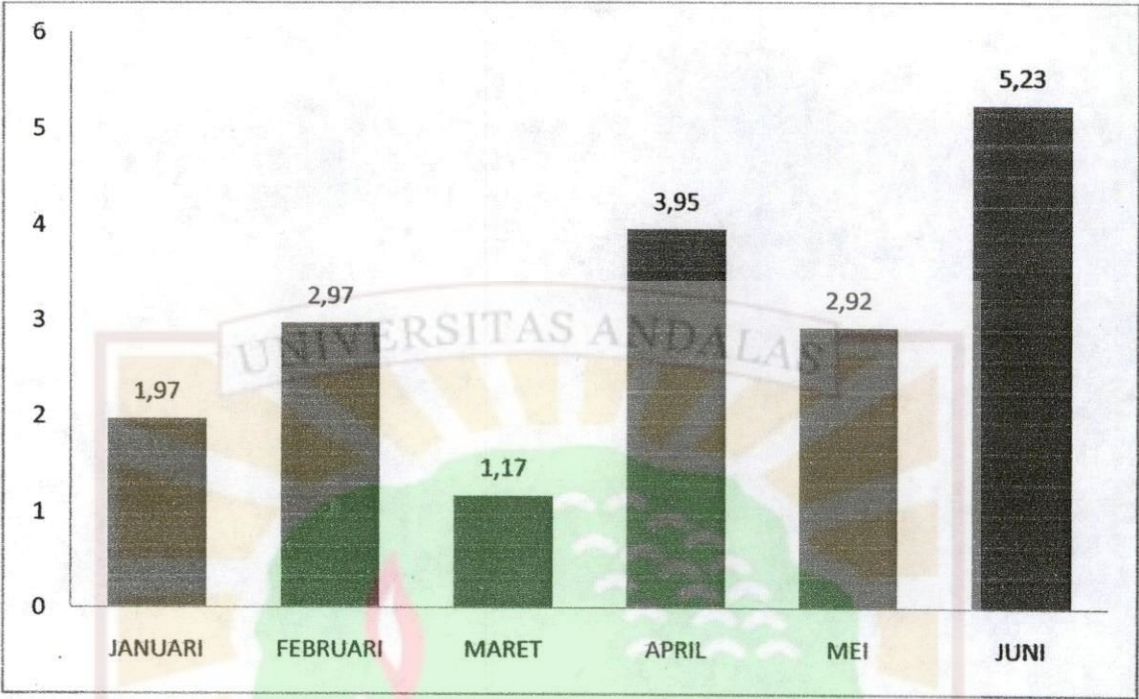
Sedangkan dari indikator pengumpulan zakat, maka sekteratriat daerah bergerak secara fluktuatif dengan capaian selama semester 1 tahun 2010 selalu melebihi target. Terlihat dari grafik dibawah ini (dalam %).

Grafik 3
Pengumpulan Zakat Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang



Dilihat dari indikator tingkat disiplin berdasarkan persentase tanpa keterangan (TK) selama bulan Januari-juni, tingkat disiplin PNS dilingkungan Sekretariat Daerah bergerak secara fluktuatif dimana pada 5 bulan pertama masih berada pada batas toleransi, namun pada bulan Juni persentase tanpa keterangan (TK) melewati batas maksimum 5% yaitu 5,23%. Terlihat dari grafik dibawah ini (dalam %)

Grafik 4
Tingkat Disiplin Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang



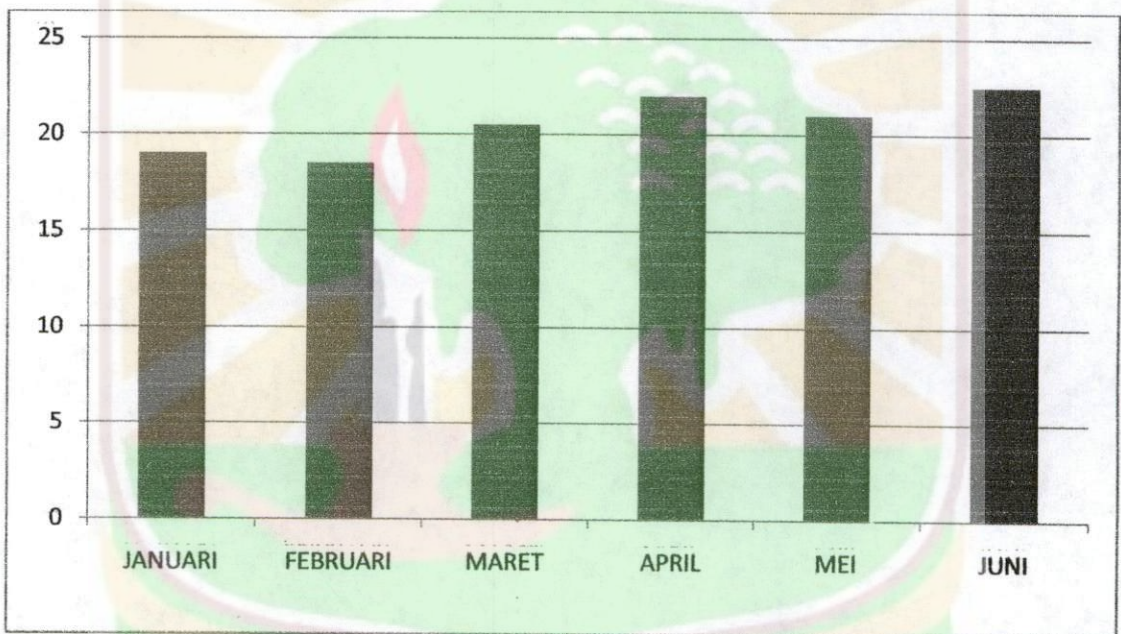
Dilihat dari indikator akuntabilitas berdasarkan ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan, sekretariat daerah dalam penyampaian laporan keuangan sendrung semakin baik dimana hanya pada bulan januari yang belum tepat waktu. Terlihat dari grafik dibawah ini.

Grafik 5
Akuntabilitas Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang



Dilihat dari skor, maka kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang pada semester 1 tahun 2010 diklasifikasikan "BAIK" dengan toatal skor 123,5 % atau rata-rata 20,583. Dan berdasarkan akumulasi skor penilaian evaluasi kinerja semester 1 tahun 2010 Sekretariat Daerah berada pada peringkat ke 2 dari 11 SKPD pengelolaan pendapatan. Berikut grafik akumulasi skor (dalam %).

Grafik 6
Skor Kinerja Semester 1 tahun 2010
Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang



Keberhasilan suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan dengan aturan-aturan yang berlaku. Kedisiplinan yang memenuhi standar-standar bagi pegawai untuk melakukan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan merupakan indikasi semangat dan kegairahan kerja yang dapat mempengaruhi efektif dan efesiensi pencapaian tujuan dari organisasi atau instansi. Dari data skor evaluasi kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang

panjang memang terlihat adanya trend peningkatan tiap bulannya dan terkategori baik kinerja tersebut. namun tidak bisa dipungkiri bahwa pencapaian tersebut juga tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan yang ditemukan dilapangan sehingga peneliti bisa mengatakan pencapaian tersebut belum mampu menjabarkan permasalahan terkait kedisiplinan SDM pelaksana dan kepuasan kerja dari tiap-tiap pegawai pemerintah yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang.

Menurut Syahdan (1996:287) beberapa gejala yang muncul dari ketidak disiplin akan tampak pada suasana kerja sebagai berikut yaitu:

1. Tingginya tingkat ketidak hadiran (absensi) karyawan.
2. Tngginya tingkat keterlambatan saat masuk kantor/pulang lebih awal dari jam yang telah ditentukan.
3. Para karyawan tidak mempunyai gairah dan semangat kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga, dan saling melempar tanggung jawab.
5. Tidak tercapainya penyelesaian pekerjaan tepat waktu, karena karyawan banyak menghabiskan waktu untuk kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.
6. Tidak terlaksana supervisi dan warkat (pengawasan ketat) dari atasan dengan baik.
7. Sering terjadi konflik (pertentangan) antar karyawan.

Salah satu faktor yang menentukan keefektifan dan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja, maka setiap organisasi perlu diperhatikan faktor kepuasan kinerja termasuk kebutuhan dasar bagi setiap pegawai.

Salah satu pendapat Siagian (2002:295) menyatakan "kepuasan kerja

merupakan suatu cara pandang seseorang baik bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Ada tiga teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara keadilan (*equity theory*), teori pertentangan (*discriptancy theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*).

- a. Teori keadilan menurut L.Sri Soehermi RB (1998:43) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik bersifat positif, maupun negatif tentang pekerjaan.
- b. Teori pertentangan menurut Postori dan Moh. Ass'ad (1981) mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan.
- c. Teori Dua faktor menurut Herzberg (1959:48) adanya dua faktor yang perlu diperhatikan dalam kepuasan kerja yaitu pemuas (*Satisfiers*) dan lingkungan (*dissatisfiers*).

Para pimpinan dapat melakukan upaya-upaya yang tepat dalam mensejahterakan karyawannya sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan prestasinya. Lebih lanjut Davis dan Newstons (1996:107) mengatakan bahwa:

"apabila imbalan itu pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahagia menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Dalam upaya apapun tingkat kepuasan seseorang dapat timbul ada keikatan lebih kecil yang kemudian dipengaruhi upaya dan akhir prestasi"

Pandangan mengenai turun naiknya kinerja pegawai juga datang dari berbagai macam pihak diantaranya dari pimpinan atau pejabat daerah serta dari pegawai yang bersangkutan. Selain itu badan pengawasan atau penilaian kinerja juga memainkan peran dalam menilai sejauh mana peningkatan kinerja pegawai dan

faktor apa yang mempengaruhinya. Berikut hasil wawancara dengan asisten 1 yang menjelaskan dasar analisis kinerja sesuai dengan perundang-undangan dimana seluruh pegawai memiliki kemampuan yang harus siap diletakkan dimana saja sehingga bisa mempermudah mereka memberikan kinerja terbaik sesuai dengan tupoksi yang mereka emban.

"kalau untuk tentang analisis kinerja seluruhnya sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan kepegawaian, sebelum masuk pegawai, mereka sudah di LPJ Pra Jabatan kan. Maka otomatis pegawai tersebut sudah mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Dengan adanya uu tersebut, pejabat daerah atau sekretaris daerah tinggal menghitung hasil kemampuan kinerja pegawai itu sendiri sesuai dengan tugas pokok pegawai tersebut, lain halnya kalau pegawai itu kurang disiplin, maka pegawai tersebut akan diberikan sanksi. Tetapi ada kekurangan dari pimpinan terhadap pegawai atau staf, komunikasi tidak terjadi dua arah, makanya timbul pandangan dari si pegawai bahwa ada rasa ketidakadilan dari pegawai"

Dari hasil wawancara diatas terlihat bahwa pejabat daerah berpegang pada dasar hukum yang mendasari seluruh kinerja pegawai. Pegawai memiliki kecakapan yang bisa ditempatkan diposisi manapun. Pegawai dituntut untuk bisa menjalankan sesuai dengan tupoksi yang diberikan. Namun dalam praktek yang ditemukan dilapangan tidak sedikit pegawai yang tidak mampu memberikan kinerja baik sesuai dengan tugas yang diembannya sehingga tingkat kedisiplinan pegawai tersebut menurun. Beberapa hal yang mempengaruhi keadaan tersebut juga tidak terlepas dari peran pemimpin didalamnya serta komunikasi yang terjalin antara berbagai macam pihak.

Berikut hasil wawancara dengan salah satu staf Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang mengenai pandangannya dalam melihat penurunan kinerja pegawai dan faktor apa yang mempengaruhinya.

"Saya memang kurang dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan

terhadap saya, sebabnya adalah kurang tepat tupoksi yang diberikan terhadap saya, itu disebabkan saya kurang bisa untuk mengambil hati pimpinan, sebab saya kadang sering terjadi salah arah untuk memberikan tanggung jawab terhadap kinerja, contohnya sering terjadi perintah yang dijalankan dari pimpinan urusan pribadi, kalau sebaliknya staf tidak menjalankan tugas pribadi tersebut akan ketimpangan perhatian terhadap bawahan”

Selain itu staf sekretariat tersebut juga menambahkan alasan kinerja pegawai menurun juga tidak lepas dari perilaku pejabat atau pimpinan di institusi naungannya.

“apalagi yang sering terjadi pimpinan pilih kasih terhadap bawahan, disitulah permasalahan antara pimpinan sama staf sering terjadi kesalah pahaman dalam menjalankan program kegiatan kerja pemerintah, tetapi sebaliknya kalau bawahan tersebut selalu menerima perintah dari atasan apa saja yang akan diberikan seperti urusan pribadi urusan keluarga pimpinan atau lain-lainnya, maka pimpinan tersebut mampu memberikan apa saja yang berupa tugas, memperbaiki jabatan, atau menambah dana kesejahteraan setra mempromosikan jabatan yang lebih baik”

Berikut hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang dalam melihat turun naiknya kinerja pegawai dilingkungan institusi tersebut,

“Kota Padang Panjang dalam menjalankan tugas untuk mengatur atau menyusun dan juga menghimpun tata kerja organisasi pemerintah kota, dan juga membuat tupoksi terhadap SKPD sesuai dengan ketentuan serta peraturan tetapi Bagian Organisasi juga tidak terlepas dari penilaian tentang sikap serta perilaku terhadap badan-badan serta bagian-bagian yang ada di Sekretariat Kota, disamping dari pada itu kami Bagian Organisasi ikut juga sebagai tim badan pertimbangan penilaian tentang kedisiplinan pegawai serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas pokok baik dari pimpinan sampai ke staf di Sekretariat Balai Kota”

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA SEKRETARIAT KOTA PADANG PANJANG

Permasalahan yang dikemukakan oleh Syahdan dan hasil wawancara diatas tersebut juga ditemukan dalam objek penelitian kali ini. Terdapat beberapa faktor penyebab pegawai di Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang kurang disiplin dan rendahnya tingkat kepuasan kerja sehingga mempengaruhi produktifitas kinerja dari pegawai yang ada di Sekrerariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang dalam melaksanakan kerjanya diantaranya yaitu:

1. ***Penempatan pegawai yang kurang tepat sasaran atau tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai tersebut.*** Kesesuaian penempatan pegawai dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang penting karena dalam pemberian pelayanan publik dibutuhkan aparatur pemerintah yang memiliki kualifikasi dengan profesionalisme yang sesuai. Oleh karenanya dalam penempatan pegawai harus tepat dan sesuai tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalismenya. Seseorang akan bekerja secara berdayaguna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhannya. Penempatan pegawai harus berpegang kepada prinsip *"The right man on the right place and the right man on the right job"* yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Namun kondisi dilapangan tidak memperlihatkan harapan yang dipaparkan

sebelumnya sehingga tingkat kepuasan kerja dan kedisiplinan mempengaruhi hasil dari kinerja suatu instansi.

2. Pengaruh kepercayaan pemimpin dalam memberikan suatu tanggung jawab kerja/kegiatan kepada bawahannya. Seorang pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan sebuah organisasi atau instansi, berhasil atau tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Peranan manusia merupakan komponen penting dari setiap organisasi, karena manusia bersifat dinamis. Oleh sebab itu pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan dimana dia dapat bekerjasama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang terjadi didalam kelompok kerja sehingga dapat memberikan kinerja terbaik untuk suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari berkomunikasi secara meyakinkan (keterbukaan), berperilaku jujur dan dapat dipercaya (kepercayaan), menghargai orang lain (dukungan), harapan atas kinerja yang tinggi dan partisipasi membuat keputusan. Namun kondisi yang sering ditemukan dilapangan terutama diinstansi pemerintah sering terjadi kurangnya perhatian pemimpin terhadap pegawai dalam membagi suatu tanggung jawab. Sehingga mempengaruhi produktifitas dari pegawai tersebut. kesempatan yang sama tidak diberikan bagi seluruh pegawai dalam mengemban tanggung jawab tertentu.

3. **Pimpinan hanya memberikan tanggung jawab kerja terhadap pegawai yang dipercaya dan memiliki kedekatan tertentu terhadap pemimpin.** Dalam penerapan manajemen modern, seorang pimpinan harus mempunyai kedekatan dengan yang dipimpin. Kedekatan ini diartikan positif bukan yang negatif, yang menjurus kearah adanya kolusi. faktor-faktor yang akan turut berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut adalah: faktor komunikasi dua arah, motivasi bawahan, dan faktor pengawasan pelaksanaan pekerjaan. Dari apa yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa faktor komunikasi dua arah, motivasi bawahan, dan pengawasan pelaksanaan pekerjaan yang merupakan fungsi-fungsi dan gaya kepemimpinan birokrasi cenderung akan turut berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, atau setidaknya terdapat pengaruh yang signifikan antara keempat faktor, yaitu kepemimpinan birokrasi, komunikasi dua arah, motivasi bawahan, dan pengawasan pelaksanaan pekerjaan terhadap prestasi kerja Pegawai. Namun kondisi yang ada di instansi pemerintah terutama di Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang memperlihatkan bahwa kesempatan yang sama untuk mendapat tanggung jawab kerja dan kepercayaan dari pemimpin hanyalah pegawai yang memiliki kedekatan tertentu dengan seorang pemimpin. Banyak pegawai yang tidak mampu untuk mendekatkan diri dengan pemimpin walau memiliki keahlian dan kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tertentu namun tidak diberdayakan oleh seorang pemimpin.

4. Penerapan kedisiplin dari seorang pemimpin tidak didasarkan asas keadilan dan pemerataan sanksi. Peran kepemimpinan. Peran pemimpin dalam organisasi/instansi sangat penting karena kualitas kepemimpinan menentukan kualitas kehidupan sebuah Kesatuan. Kepemimpinan memberikan andil yang besar bagi penegakkan disiplin di organisasi sehingga mampu meminimalisir terjadinya pelanggaran. Seorang pemimpin yang tidak konsekuen atas apa yang diucapkannya dan tidak bertanggungjawab akan membuat pegawainya kehilangan tempat berpegang dan mengalami konflik, sehingga akan berpengaruh terhadap terjadinya penyimpangan dan pelanggaran. Pemimpin harus dapat berperan sebagai hakim yang adil, peran ini sangat sulit dilakukan karena ada kecenderungan dalam diri siapapun untuk berpihak pada kelompok tertentu yang cocok. Dalam rangka mewujudkan tindakan yang obyektif dan adil, pemimpin harus bertindak berdasarkan fakta yang ada dan tidak pilih kasih yang pada akhirnya akan membawa dampak negatif dalam perkembangan institusi. Kecendrungan yang terjadi dilapangan memperlihatkan tingginya tingkat ketidak adilan seorang pemimpin dalam menerapkan kedisiplinan bagi seluruh pegawai dalam naungan institusi yang dipimpinnya. Penegakan kedisiplinan yang tidak adil tersebutlah yang mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai dan kualitas kerja yang bisa mereka berikan.

Menurut Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 mengatur kewajiban-kewajiban yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil, sebagai berikut. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah,
2. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain,
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah, dan Pegawai Negeri Sipil,
4. Mengangkat dan menaati Sumpah/Janji Pegawai Negeri Sipil dan Sumpah/Janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku,
5. Menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah, baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum,
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab
8. Bekerja dengan jujur, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara, Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil
9. Segera melaporkan kepada atasan, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara atau Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiel
10. Menaati ketentuan jam kerja
11. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik,
12. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya
13. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat bidang tugasnya masing-masing,
14. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya,
15. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya,
16. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya,
17. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerja,
18. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk

mengembangkan kariernya,

19. Menaati ketentuan perundang-undangan tentang perpajakan,
20. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap atasan,
21. Hormat menghormati antara sesama Warga Negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang berlainan,
22. Menjadi teladan sebagai Warga Negara yang baik dalam masyarakat,
23. Menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku,
24. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang,
25. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Berdasarkan poin tersebut terdapat beberapa standar menilai kinerja pegawainya yang juga berlaku di Sekretariat Kota Padang panjang, diantaranya yaitu:

1. Apel Pagi yang dilakukan jam 07.30 yang diikuti oleh seluruh pegawai, staff, serta kepala dinas. Apel pagi merupakan salah satu aturan yang berlaku secara umum. Sesuai dengan PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, PNS yang memiliki akumulasi ketidakhadiran kumulatif sebanyak 46 hari dalam setahun dapat diberhentikan dari statusnya sebagai PNS. Ketidakhadiran pegawai dalam apel pagi merupakan salah satu sistem penilaian juga bagi pimpinan.
2. Absensi Kehadiran merupakan dokumen kehadiran pegawai tiap harinya. Dokumen tertulis ini ditanda tangani pegawai tiap SKPD setelah dilakukannya apel pagi.
3. Tanggung jawab Kinerja tiap bidang bisa dilihat dari laporan per 6 bulan yang disampaikan kepada kepala bidang sehingga bisa terlihat program/kegiatan yang dilaksanakan atau yang terrealisasi.

Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan tercermin dalam menjalankan tugasnya. Selain dari hasil temuan diatas, Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa alasan-alasan yang mendorong pegawai untuk melakukan suatu tugasnya dikarenakan mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi yaitu:

- a) Kebutuhan akan prestasi yang merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai oleh karena itu kebutuhan akan berprestasi akan mendorong pegawai untuk mengembangkan kreatifitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi asalkan kemungkinan untuk itu akan diberikan kesempatan. Pegawai menyadari bahwa dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar, yang pada gilirannya akan memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
- b) Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja pegawai. Oleh karena itu kebutuhan-kebutuhan akan afiliasi ini merangsang gairah kerja pegawai. Oleh karena setiap pegawai menginginkan perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju dan tidak gagal, dan perasaan ikut serta.
- c) Kebutuhan akan kekuatan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Kebutuhan kekuatan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta menggerakkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan

atau kedudukan terbaik.

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Seiring dengan tuntutan reformasi yang telah digulirkan semenjak tahun 1998 lalu. Hal ini berdampak terhadap kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks, untuk itu dituntut peningkatan pelayanan secara kualitas, baik pada unit pelayanan administrasi maupun unit pelayanan operasional, di mana petugas diharapkan mampu dan memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut. Untuk itu, diharapkan seluruh karyawan di lingkungan Sekretariat Kota dapat meningkatkan kualitas diri, disiplin kerja, sebab manusia yang berkualitas identik dengan manusia yang berkinerja tinggi, salah satu usaha dalam mewujudkan hal tersebut, bahwa setiap karyawan harus memiliki semangat atau motivasi tinggi, perilaku yang baik serta kinerja yang baik dikarenakan adanya pendisiplinan diri dari petugas yang perlu adanya dukungan dari sikap, insentif, serta kepuasan kerja sehingga diharapkan adanya hasil yang lebih optimal dari tugasnya semula menjadi lebih baik di masa datang.

Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang merupakan bagian tugas Pemerintah Kota dalam melaksanakan program kebijaksanaannya. Berdasarkan Peraturan Daerah nomor 2 tahun 2004 tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja, Sekretariat Daerah menjalankan kewenangan pemerintah di bidang pelayanan teknis administrasi seluruh perangkat daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintah daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintahan daerah.

Dengan kondisi yang demikian, Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada organisasi tadi terutama

Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki secara optimal dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang siap untuk menjalankan tugas sebagai aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat.

Dilihat dari hasil evaluasi kinerja semester 1 tahun 2010 dengan menggunakan beberapa indikator yaitu indikator pengelolaan pendapatan daerah, indikator capaian fisik kegiatan, indikator laporan hasil pemeriksaan (LHP), indikator pengumpulan zakat, indikator tingkat disiplin, dan indikator akuntabilitas berdasarkan ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan. Maka kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Padang Panjang pada semester 1 tahun 2010 diklasifikasikan "BAIK" dengan total skor 123,5 % atau rata-rata 20,583. Dan berdasarkan akumulasi skor penilaian evaluasi kinerja semester 1 tahun 2010 Sekretariat Daerah berada pada peringkat ke 2 dari 11 SKPD pengelolaan pendapatan.

Namun tidak bisa dipungkiri bahwa pencapaian tersebut juga tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan yang ditemukan dilapangan sehingga peneliti bisa mengatakan pencapaian tersebut belum mampu menjabarkan permasalahan terkait kedisiplinan SDM pelaksana dan kepuasan kerja dari tiap-tiap pegawai pemerintah yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang.

Terdapat beberapa faktor penyebab pegawai di Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang kurang disiplin dalam melaksanakan kerjanya diantaranya yaitu:

1. Penempatan pegawai yang kurang tepat sasaran atau tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai tersebut.
2. Rendahnya kepercayaan pemimpin dalam memberikan suatu tanggung jawab kerja/kegiatan kepada bawahannya.
3. Pimpinan hanya memberikan tanggung jawab kerja terhadap pegawai

yang dipercaya dan memiliki kedekatan tertentu terhadap pemimpin.

4. Penerapan kedisiplin dari seorang pemimpin tidak didasarkan asas keadilan dan pemerataan sanksi.

Jika ditinjau dari teori yang ada, maka kepemimpinan merupakan suatu unsur hal penting yang dapat mensinergikan kemampuan dan bakat atas suatu pekerjaan, yang memimpin kearah perwujudan visi institusi. Oleh sebab itu pemimpin seharusnya bisa melihat ha-hal yang menjadi daya kekuatan yang dapat mempengaruhi prilakunya. Sehingga pemimpin dapat memahami apa yang mendorong bawahan dapat bertindak dengan cara tertentu dan membuat dirinya menjadi lebih efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama dalam mengarahkan dan mengawasi pekerjaan pegawai. Disamping itu pemimpin juga harus memiliki tanggung jawab, kecerdasan, daya pikir yang kreatif, inisiatif, adil, serta mampu mengambil sebuah keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Potensi SDM yang dimiliki oleh organisasi atau instansi pemerintah manapun haruslah dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan cara memanfaatkan keahlian pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama untuk mengemban sebuah tanggung jawab, sertas motivasi dan kepercayaan dari pemimpin menjadi hal yang mendukung peningkatan kinerja di suatu instansi pemerintah.

B. Saran-Saran

Dalam rangka meningkatkan kemampuan, motivasi dan kinerja pegawai disarankan kepada pemerintah Kota Padang Panjang khususnya Sekretariat Daerah sebagai berikut:

- Perlu adanya upaya atau kebijakan yang dapat meningkatkan

kemampuan kerja pegawai yaitu melalui pemberian izin tugas belajar kejenjang yang lebih tinggi sesuai dengan bidang ilmunya.

- Pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang ada hubungannya dengan tugas pokok pegawai.
- Penempatan pegawai disesuaikan dengan kopetensinya.
- Dihindari adanya tugas rangkap yang membuat pegawai bekerja tidak optimal.
- Perlu adanya kebijakan pemberian motivasi yang tepat kepada pegawai menyangkut pemenuhan kebutuhan baik sifatnya materil maupun inmateril. Motivasi yang bersifat inmateril misalnya pemberian tunjangan kinerja daerah (TKD) perlu ditinjau lagi, serta motivasi yang bersifat inmaterial misalnya memberikan penghargaan, mempromosikan pegawai yang berprestasi.
- Sedangkan saran untuk peneliti selanjutnya untuk bisa melakukan penelitian lanjutan dengan kajian yang berbeda seperti faktor kepemimpinan, faktor efektivitas perubahan struktur organisasi, budaya organisasi, loyalitas dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Cecilia Engko. 2006, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual, Makalah pada Simposium Akuntansi pada 23-26 Agustus 2006, Padang
- Daryatmi. 2002, Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat
- Dharma, Surya. 2005, Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya, Jakarta, Pustaka Pelajar.
- Furtwengler, Dale. 2002, Penilaian Kinerja, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Gibson, James L, Ivancevich John, M dan Domelly James J. 1997, Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses, Alih bahasa Djoerbanwahid, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE.
- Herzberg F. Mausner, B. dan Snyderman, B.B. 1959, The Motivation To Work. Edisi Kedua Wiley Internasional, New York
- Mahsun, Mohammad. 2006, Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Mangkunegara. Anwar Prabu 2006, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Bandung, Refika Aditama.
- Muhaimin. 2004, "Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan
- Muljadi, Arif. 2006, Pokok-pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kinerja, Jakarta, Prestasi Pustaka Publisher.
- Nawawi, Hadari. H. 2006, Instrumen Penelitian Bidang Sosial, Cetakan Ketiga, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Robbins, Stephen P. 2001, Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, dkk, Jakarta, Prenhallindo.
- Stephen P. 2002, Perilaku Organisasi, Edisi Kedelapan, Jilid II, Jakarta, Prenhallindo.

- Sedarmayanti. 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Bandung, Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua Cetakan Kesepuluh, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005, Mananajemen dan Evaluasi Kinerja, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Spencer, L.M dan Spencer, S.M. 1993, Competence At Work, John Wiley & Son, Kanada.
- Spencer. L, Mc Clelland, D dan Spencer S. 1996, Competency Assesment Methods,
- Reserch Press, New York. Sugiyono. 2007, Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Kesepuluh, Bandung, CV. Alfabeta.
- Suharyadi, dkk. 2004, Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern Edisi Pertama, Jakarta, Salemba Empat.
- Supriyadi, Gering. 2003, Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Jakarta, Lembaga Administrasi Negara.
- Sutermester. R.A. 1999, People and Productivity, Toronto Inc, Mc. Graw Hill Book. Co. Triguna. 1995, Budaya Kerja, Jakarta, Gunung Agung.
- Umar, Husein. 2002, Metode Riset Bisnis, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999. Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.









